

Henriette Scheller

Leistungen der Diakonie / Sozialen Arbeit in Kirchgemeinden

Masterthesis

Departement Soziale Arbeit

Weiterbildung

**ZHAW Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften**

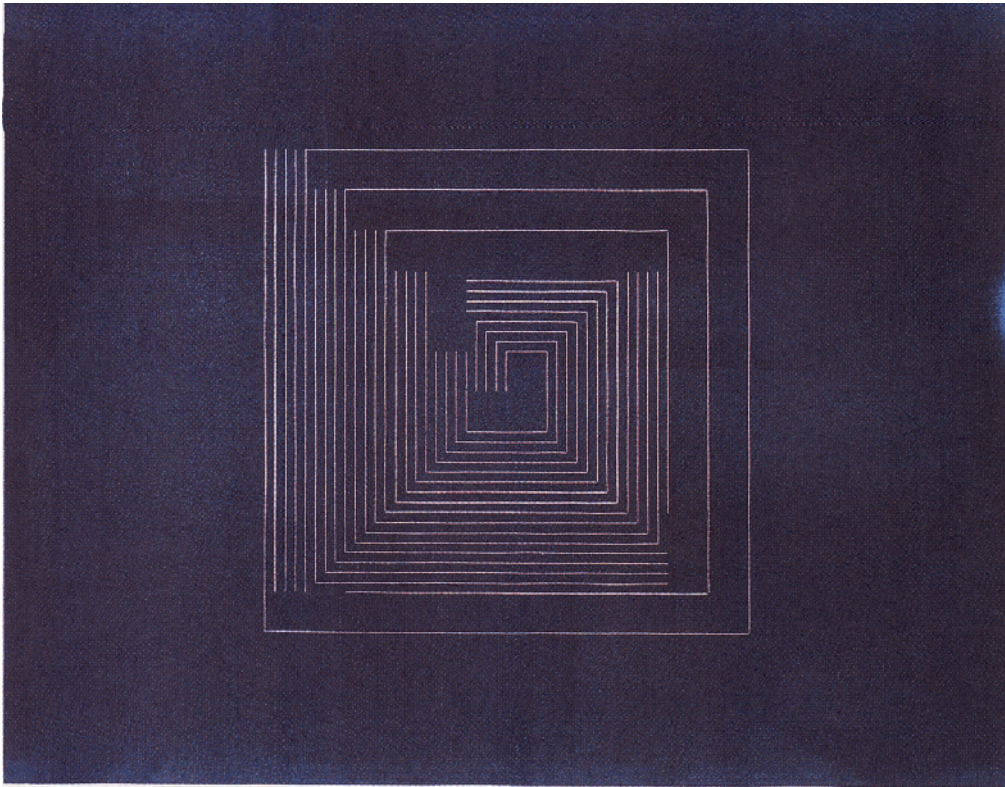
Leistungen der Diakonie /
Sozialen Arbeit in Kirchgemeinden
Henriette Scheller

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Departement Soziale Arbeit Masterthesis
ISBN-10:
ISBN-13:

Alle Rechte vorbehalten
© Zürcher Hochschule für Angewandte 2009
Wissenschaften, Winterthur

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Soziale Arbeit
Auenstrasse 4, 8600 Dübendorf, www.sozialearbeit.zhaw.ch

Leistungen der Diakonie/Sozialen Arbeit in Kirchgemeinden



Druckgraphik Verena Loewensberg (1912 - 1986)

Masterthesis zum Nachdiplomstudium Sozialmanagement

Oktober 2006 bis November 2009

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften - Soziale Arbeit

Autorin: Henriette Scheller, Gütschliweg 3, 8800 Thalwil

Datum: August 2009

1 Zusammenfassung

Die Masterthesis ist ein Versuch, die Leistungen der Diakonie/Sozialen Arbeit in evangelisch-reformierten zürcherischen Kirchgemeinden zu erfassen. Die Kirchgemeinden stehen vor einer grossen finanziellen Umstrukturierung, was grosse finanzielle Mindereinnahmen beinhaltet. Die Sozialarbeit in der Kirche ist Ausdruck der christlichen Lebensweise durch die Tat, d.h. durch die praktische Hilfe an Bedürftige. Es ist mir wichtig, dass die Kirche trotz finanziellen Einbussen nicht auf professionelle Sozialarbeit verzichtet.

Mittels eines Fragebogens gehe ich der Forschungsfrage nach: "Was für Leistungen werden von Sozialdiakonischen Mitarbeitenden in Kirchgemeinden erbracht?"

Der Fragebogen beruht auf den drei klassischen Arbeitsgebieten der professionellen Sozialarbeit: Einzelhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit.

Er wurde ergänzt durch folgende Themen: Organisation und Koordination der Arbeit, Anderes und Schätzung der Arbeitszeit pro Arbeitsgebiet.

An der Befragung haben acht Sozialdiakonische Mitarbeitende von vier ausgewählten Kirchgemeinden teilgenommen.

In meiner Arbeit gehe ich zuerst dem Umfeld und den Schwierigkeiten nach, die sich den Sozialdiakonischen Mitarbeitenden stellen. Es sind dies:

- . eine schwierige Organisationsform in der sie tätig sind
- . die Schwierigkeit, zu deklarieren was das Wort "Diakonie" beinhaltet
- . die fehlende Abgrenzung im Berufsfeld
- . der unterschiedliche Ausbildungshintergrund der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden.

Das Messen der Leistungen der Diakonie/Sozialen Arbeit betrachte ich als erfolgreich. Ich konnte klären, was Diakonie in der evangelisch-reformierten Kirchgemeinde ist. Diakonie umfasst heute folgende vier Schwerpunkte:

- . Diakonie/Administration
- . Diakonie/Gemeindeaufbau
- . Diakonie/Soziale Arbeit
- . Diakonie/Theologie.

Es zeigte sich, dass die professionelle Sozialarbeit in der Kirchgemeinde nur einen kleinen Teil der Diakonie ausmacht. Bei den Veranstaltungen oder Gruppenarbeiten - was das grösste Arbeitsgebiet der Diakonie ist - beträgt der Anteil an Sozialarbeit lediglich 19%

Ein schwieriges Thema ist die professionelle Sozialberatung, d.h. Einzelhilfe in der Kirchgemeinde. Durch den Ausbau des Sozialstaates in den letzten Jahrzehnten ist eine professionelle Konkurrenz zur Sozialberatung in den Kirchgemeinden entstanden, weshalb die Nachfrage nach Sozialberatungen durch Kirchgemeinden eingebrochen ist. Die berufliche Sozialarbeit in der Kirchgemeinde muss neu ausgerichtet werden. Es braucht ein Konzept für die kirchliche Sozialarbeit das über die einzelne Kirchgemeinde hinausgeht. In meiner Arbeit empfehle ich, dass ein Auftrag an ein Fachgremium der professionellen Sozialarbeit erteilt wird, damit ein Konzeptvorschlag für die Sozialarbeit in Kirchgemeinden ausgearbeitet werden kann.

Sparmöglichkeiten sehe ich vor allem in einer effizienteren Organisationsform der Kirche, vor allem was die Sozialarbeit betrifft. 20% der Arbeitszeit der

Sozialdiakonischen Mitarbeitenden wird für die Organisation gebraucht, d.h. jede fünfte Stelle in der Diakonie ist mit der Organisation beschäftigt und nicht mit der Arbeit in Diakonie.

Eine andere Sparmöglichkeit wäre die Reduktion der vielen kleinen und grossen Veranstaltungen. Der Mittelwert der gemessenen Leistungen ergibt pro 100% -Stelle in Sozialdiakonie die Teilnahme an 10,5 Veranstaltungen pro Monat. Wobei den Sozialdiakonischen Mitarbeitenden zu 92% die Haupt- oder Teilleitung obliegt.

Eine Evaluation der vielen Veranstaltungen auf die Effizienz und Effektivität hin wäre dringend nötig. Nur durch eine Evaluation der Veranstaltungen kann gesagt werden, welche Anlässe welche Wirkung haben, welche überhaupt sinnvoll sind, welche Qualität die Veranstaltungen haben und vor allem ob die Veranstaltungen tatsächlich von den Anspruchsgruppen gewünscht werden. Eine Evaluation sollte standardisiert sein und als Instrument den Kirchgemeinden zur Verfügung gestellt werden.

Ich hoffe sehr, dass meine Arbeit einen Anstoss zum Reflektieren über eine Modernisierung und Neuausrichtung der professionellen Sozialarbeit in der Kirche gibt.



Abbildung 1: Silhouetten
Quelle: Keystone/Hechtenberg

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	2
2	Einleitung	6
3	Kirche, Diakonie/Soziale Arbeit	8
3.1	Organisation der zürcherischen evangelisch-reformierten Kirche	8
3.2	Organisationsform Kirchgemeinde	9
3.3	Was ist Diakonie?	11
3.4	Berufsfeld Diakonie	12
3.5	Berufsbild Diakonie	13
3.6	Schlussfolgerungen	15
4	Wandel	16
4.1	Kirche im Wandel - Finanzen	16
4.1.1	Mitgliederschwund	16
4.1.2	Finanzen	17
4.1.3	Schlussfolgerungen	18
4.2	Soziale Arbeit im Wandel	18
4.3	Soziale Aufgaben der Kirche im Wandel	19
4.4	Schlussfolgerungen	20
5	Managementwissen	22
5.1	Managementwissen in der Sozialen Arbeit	22
5.2	Managementwissen in evangelisch-reformierten Kirchgemeinden	24
5.3	Managementwissen in der katholischen Kirche	26
5.4	Schlussfolgerungen	27
6	Forschungsprojekt	28
6.1	Forschungsfrage	28
6.2	Wieso Messung der Leistungen ?	28
6.3	Wie messen: Benchmarking	28
6.4	Vorgehen	29
6.5	Fragebogen	29
6.6	Aufbau des Fragebogens	30
6.6.1	Einzelhilfe	30
6.6.2	Gruppenarbeit, Soziokulturelle Animation	30
6.6.3	Gemeinwesenarbeit	31
6.6.4	Organisation und Koordination der Arbeit	31
6.6.5	Anderes	31
6.6.6	Schätzung der Arbeitszeit pro Gebiet	31
6.7	Vorstellung der ausgewählten Kirchengemeinden	32

7	Resultate der Forschungsarbeit	33
7.1	Rückgabe der Fragebogen	33
7.2	Beurteilung der Fragebogen	33
7.3	Resultate der Fragebogen	33
7.3.1	Einzelhilfe	33
7.3.2	Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeit	35
7.3.3	Gemeinwesenarbeit	36
7.3.4	Organisation und Koordination der Arbeit	36
7.3.5	Anderes	37
7.3.6	Schätzung der Arbeitszeit pro Gebiet	37
8	Erkenntnisse und Folgerungen	38
8.1	Rückgabe der Fragebogen	38
8.2	Individualität der Kirchgemeinden	38
8.3	Einzelhilfe	38
8.3.1	Schlussfolgerungen	40
8.4	Freiwillige	42
8.5	Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeit	42
8.5.1	Diakonie/Theologie	43
8.5.2	Diakonie/Gemeindeaufbau	43
8.5.3	Diakonie/Soziale Arbeit	43
8.5.4	Aufteilung in drei Sparten	44
8.5.5	Veranstaltungen pro Monat und Person	45
8.5.6	Reduktion und Professionalisierung der Veranstaltungen	45
8.5.7	Korrelation Ausbildung und Schwerpunkt Veranstaltungen	45
8.6	Gemeinwesenarbeit	45
8.7	Organisation und Koordination der Arbeit	46
8.8	Anderes	47
8.9	Schätzung der Arbeitszeit pro Arbeitsgebiet	48
8.10	Swot Analyse	49
9	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	50
9.1	Aussagekräftige Resultate	50
9.2	Was ist Diakonie?	50
9.3	Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde	50
9.4	Organisation	51
9.5	Gruppenarbeit/Soziokulturelle Animation	52
9.5.1	Reduktion der Veranstaltungen	52
9.5.2	Besseres Gleichgewicht bei den Veranstaltungen	52
9.5.3	Evaluation	52
10	Nachwort und Dank	53
11	Erklärung	54
12	Literaturverzeichnis	55
13	Abbildungsverzeichnis	58
14	Anhang Fragebogen	59

2 Einleitung

Mit meiner Arbeit möchte ich die Leistungen der Diakonie/Sozialen Arbeit in der Kirchgemeinde erforschen. Meine Forschungsfrage lautet "Was für Leistungen werden von Sozialdiakonischen Mitarbeitenden in Kirchgemeinden erbracht?"

Die Forschungsfrage beruht auf der Tatsache, dass es sehr schwierig ist, Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde zu benennen. Was Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde ist, ist nicht definiert. Die Formulierung in Worten, was Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde ist, kann nur sehr ungenau umschrieben werden. Ich versuche deshalb, durch einen anderen Zugang zu erfassen, was die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden in Kirchgemeinden arbeiten. Mit meiner Forschungsarbeit gehe ich der Frage nach, was Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde heute ist und was sie leistet.

Sozialarbeit, wie auch Diakonie, kann aufgrund der erbrachten Leistungen benannt werden. Die Ergebnisse, oder auch der sogenannte Output, der durch die Sozialarbeit/Diakoniearbeit erzielt werden, ist was zählt und aussagekräftig ist. Die Leistungsergebnisse sagen aus, was getan wird in der Diakonie/Sozialen Arbeit in Kirchgemeinden. Aufgrund der Leistungen kann ermittelt werden, was heute die Arbeit der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden in Kirchgemeinden ist.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut:

3 Kirche, Diakonie/Soziale Arbeit

Meine Forschungsfrage ist auf die Leistungen der Diakonie/Sozialen Arbeit in evangelisch-reformierten zürcherischen Kirchgemeinden fokussiert. Wieso ich mich bei der Untersuchung auf diese Kirchgemeinden ausrichte, begründe ich in diesem Abschnitt. Ebenfalls bearbeite ich in unter Punkt 3 die Organisationsform der Kirchgemeinden und deren Einfluss auf die Diakonie/Sozialen Arbeit in der Kirchgemeinde.

4 Wandel

Die evangelisch-reformierten Kirchgemeinden des Kantons Zürich stehen mitten in einem grossen Wandel. Der Mitgliederschwund der Kirchgemeinden ist gross, zudem steht eine einschneidende Finanzreform bevor. Bereits heute kann man hören, dass bei Sparmassnahmen in erster Linie die Diakonie/Soziale Arbeit in Kirchgemeinden betroffen sein wird. Wieso der Abbau vor allem in der Diakonie/Sozialen Arbeit stattfinden soll ist unbegründet und zu wenig hinterfragt. Ebenso gut könnte eine Reduktion in anderen Ressorts, z.B. Musik, diskutiert werden.

Die evangelisch-reformierten Kirchgemeinden im Kanton Zürich hatten unbestritten einen sehr positiven und nachhaltigen Einfluss auf das Sozialwesen. Von Seiten der Kirche wurden sehr grosse Leistungen erbracht um soziale Missstände zu beheben. Zudem wurde die Bevölkerung durch die christliche, diakonische Denkweise geprägt und die christliche Nächstenliebe wird heute durch die verankerten Menschenrechte angestrebt. Der grosse Wandel in den letzten Jahrzehnten zum Sozialstaat, zur Dienstleistungsgesellschaft mit einer Vielfalt von sozialen Dienstleistern und neuerdings auch der Einfluss der Informatik auf die Soziale Arbeit werden in diesem Abschnitt behandelt.

5 Managementwissen

Die Soziale Arbeit hat sich durch das Managementwissen stark verändert. In diesem Abschnitt befrage ich mich mit diesem Thema und versuche auch, einen Vergleich zwischen der Anwendbarkeit von Managementwissen in der Sozialen Arbeit und bei unterschiedlichen kirchlichen Organisationsformen zu machen.

6 Forschungsprojekt

In diesem Abschnitt erkläre ich das Vorgehen beim Messen der Leistungen und das Instrument, den Fragebogen zur Erhebung der Leistungen.

Das Messen der Leistungen oder Tätigkeitsanalyse hat folgende Ziele:

a) Mittels eines Fragebogens erfolgt eine Datenerhebung der Leistungen. Mit einem Benennen und Quantifizieren der Leistungen kann ein Leistungsausweis gegenüber den Geldgebern (Steuerzahlenden) gemacht werden. Durch eine Messung kann aufgezeigt werden, welche Dienstleistungen an die Bevölkerung und Kirchgemeinde bei einer Stellenreduktion von sozialdiakonischen Mitarbeitenden wegfallen.

b) Mit den erhobenen Zahlen kann ein Vergleich zwischen den Leistungen der verschiedenen Kirchgemeinden durchgeführt werden, d.h. ein sogenanntes Benchmarking wird möglich. Mit einem Benchmarking können sich die einzelnen Stellen mit ähnlichen Dienstleistungen vergleichen und von den besseren Leistungserbringern lernen, d.h. der Vergleich regt zu professionellem, qualitativem Arbeiten an.

c) Eine Tätigkeitsanalyse kann eine Grundlage für strategische Entscheidungen bieten, damit sich die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde auch mit weniger Mitteln professionell positionieren kann.

7 Resultate der Forschungsarbeit

Die Resultate der Leistungsmessungen werden dargestellt.

8 Erkenntnisse und Folgerungen

In diesem Abschnitt interpretiere ich die Resultate.

9 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Mit den Schlussfolgerungen formuliere ich Gedanken, wie die Soziale Arbeit/Diakonie in Kirchgemeinden in Zukunft ausgerichtet werden könnte und was für Massnahmen nötig und möglich wären.

3 Kirche, Diakonie/Soziale Arbeit

3.1 Organisation der zürcherischen evangelisch-reformierten Kirche

In meiner Arbeit spreche ich ausschliesslich von der evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich und deren Kirchgemeinden. Die Organisationsform der zürcherischen evangelisch-reformierten Kirche unterscheidet sich von anderen evangelisch-reformierten Kantonalkirchen. Die Diakonie/Soziale Arbeit in einer zürcherischen Kirchgemeinde wird durch die Organisationsform der Kirchgemeinde geprägt und ist deshalb nicht einfach mit einer evangelisch-reformierten Kirchgemeinde in einem anderen Kanton vergleichbar.

Die recht schwierige Organisation der reformierten Kirche beschreibt Patzen (1997. S. 80, 81), der selber Theologe und reformierter Pfarrer ist, wie folgt: "Die einzelne Kirchgemeinde ist in vielfältiger formeller Weise eingebunden in die Gesamtsysteme Kantonalkirche und gesamtschweizerische kirchliche Organisationen. Die Zersplitterung des Protestantismus (viele autonome Teilkirchen, eine grosse Zahl kirchlicher Einrichtungen, Dienste, Institute, Kommissionen und Konferenzen ohne integrierende Struktur einer Gesamtkirche, aber mit komplexen personellen Verflechtungen) macht die Einbettung der Kirchgemeinde in gesamtkirchliche Strukturen unübersichtlich und undurchsichtig."

Sowohl das zürcherische Kirchengesetz, wie auch die Kirchenordnung der evangelisch-reformierten Landeskirche hält übereinstimmend fest, dass sich die Landeskirche auf den Kirchgemeinden aufbaut (Kirchengesetz § 2, Kirchenordnung Art. 15). Diese Hochschätzung der Kirchgemeinden beruht sowohl auf der reformierten Tradition wie auch auf dem Verständnis des demokratisch-föderalistischen Rechtsstaates.

Die reformierte Identität im Kanton Zürich wird nach wie vor stark durch ihren Reformator Huldrych Zwingli geprägt. Zur reformierten Identität kann man dazu in der Kirchenpraxis (Kirchenrat der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. 2006. S. 13) lesen:

"Welch ist Christi Kilch? Die sin Wort hört.
Wo ist die Kilch? Durch das gantz Erdrych hin.
Wer ist sy? Alle Gleubigen.
Wer kennt sy? Gott.

Dieses kraftvoll-poetische Wort des Zürcher Reformators Huldrych Zwingli drückt in elementarer Weise aus, was reformierte Identität ist. Es lässt etwas von der Weite und Offenheit dessen erahnen, was Kirche im reformierten Verständnis ist: Alle Gleubigen. Durch das gantz Erdrych hin."

Zugleich ist Kirche konkret. Jede Kirchgemeinde mit ihrem je spezifischen Profil ist nach reformiertem Verständnis Kirche. Zwingli nennt als Beispiel Höngg und Küsnacht, und dies nicht zufällig: Höngg war zur Zeit Zwinglis eine aufmüpfige und radikale Gemeinde, der die Reformation in vieler Hinsicht zu wenig weit ging. Küsnacht hingegen war zögerlich und konnte mit allzu forschen Reformen nichts anfangen. Diese Bandbreite zwischen offen-angriffigen und eher verhalten-

beharrlichen Kräften zeigt, dass die reformierte Kirche von allem Anfang an farbig war, vielgestaltig und vielfältig."

Die zürcherischen Kirchgemeinden sind weitgehend frei, ihre Aufgaben nach ihren Wünschen wahrzunehmen. Je nach Kirchgemeinde wird auch die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirche anders interpretiert und ausgeführt. Es besteht eine unerhörte Vielfalt von möglichen Dienstleistungen und Aufgabenschwerpunkten.

Betrachtet man die Organisation Kirchgemeinde aus verschiedenen Perspektiven, so fällt auf, dass die Dimension Kultur das wichtigste und sehr beeinflussende Element ist. Durch die jahrhundertealte Geschichte und Tradition der zürcherischen Landeskirche ist eine gemeinsame Kultur entstanden die stark verwurzelt ist. Diese Kultur prägt auch sehr viele unbewusste Abläufe, Wertvorstellungen und Haltungen.

Auch die Wertvorstellung, dass eine Kirchgemeinde diakonisch tätig sein muss, ist stark verwurzelt. Diese Wertvorstellung kann direkt aus der Bibel abgeleitet und mit der Geschichte der zürcherischen Landeskirche begründet werden. Im CAS Diakonie - Soziale Arbeit in der Kirche (2007 - 2008) befassten wir uns intensiv mit den entsprechenden Bibeltexten und deren Wirkungsgeschichte. Meine Arbeit widmet sich vor allem dem Hier und Jetzt und der Anwendbarkeit von Management-Tools (Tätigkeitsanalyse und Messung) in der Diakonie/Sozialen Arbeit, weshalb ich auf Ausführungen zum Thema Begründung und Geschichte der Diakonie verzichte.

3.2 Organisationsform Kirchgemeinde

Die Landeskirche steht mit dem zürcherischen Staat in einem partnerschaftlichen Verhältnis. Die im Kirchengesetz festgehaltene Oberaufsicht des Staates über die Kirche bezieht sich auf die öffentlich-rechtliche Verfasstheit und nicht auf den biblischen Auftrag.

Die Existenz von Kirchgemeinden als staatlich anerkannte Körperschaft des öffentlichen Rechts ergibt sich aus der Kantonsverfassung. Organisation und Aufgaben der Kirchgemeinden ergeben sich aus einer dreifachen rechtlichen Grundlage: staatliche, landeskirchliche und gemeindeeigenes Recht.

Das Kirchenrecht regelt, dass die Kirchgemeinden innerhalb der Grenzen des staatlichen Rechts und der massgebenden landeskirchlichen Vorschriften in ihrer Organisation und in ihren Aufgabenerfüllungen selbständig sind.

In der Organisation Kirchgemeinde ist die Kirchenpflege - neben dem Gemeinderat und der Schulpflege - eine Gemeindebehörde nach öffentlichem Recht. Jede Kirchgemeinde muss eine Kirchenpflege von mindestens fünf Mitgliedern wählen. Die Kirchenpflegerinnen und Kirchenpfleger sind ehrenamtliche Gemeindeglieder.

Nach dem Organisationsansatz von Mintzberg (Kursunterlagen Sander, G. und Bauer, E. 2006. Organisationsansatz von Mintzberg. Mintzberg, H. 1992. S. 287) kann die Kirchenpflege am ehesten mit der Spartenstruktur verglichen werden. Die Kirchenpflege verteilt ihre Aufgaben in einer ersten konstituierenden Sitzung in so genannte Ressorts. Die Ressorts sind wie marktorientierte Einheiten, die in einem lockeren administrativen Netz verbunden sind.

Die Kirchenpflege ist sowohl weltliche Behörde wie auch geistliche Behörde. Von Relevanz für die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden sind die Aufgaben der weltlichen Behörde. Als solche ist die Kirchenpflege verantwortlich für die Verwaltungsaufgaben und sie hat auch die Personalverantwortung bezüglich der Gemeindeangestellten. Burkhard (Sozialaktuell. 2007. S. 23) schreibt dazu:

"Bei jeder Arbeit gibt es vorgesetzte Stellen. Das Besondere im kirchlichen Umfeld ist, dass die vorgesetzte Behörde aus ehrenamtlich tätigen Mitgliedern besteht. Diese sind vom Volk gewählt, verfügen meistens nicht über fachliches Wissen. Oft fehlt ihnen aus ihrer persönlichen Lebenssituation heraus auch eine gewisse Nähe zu sozialen Problemstellungen."

Die Landeskirche schlägt folgendes Grundmuster für die Gestaltung der Aufgabenbereiche (Ressorts) vor (Kirchenpraxis. 2005. S. 48):

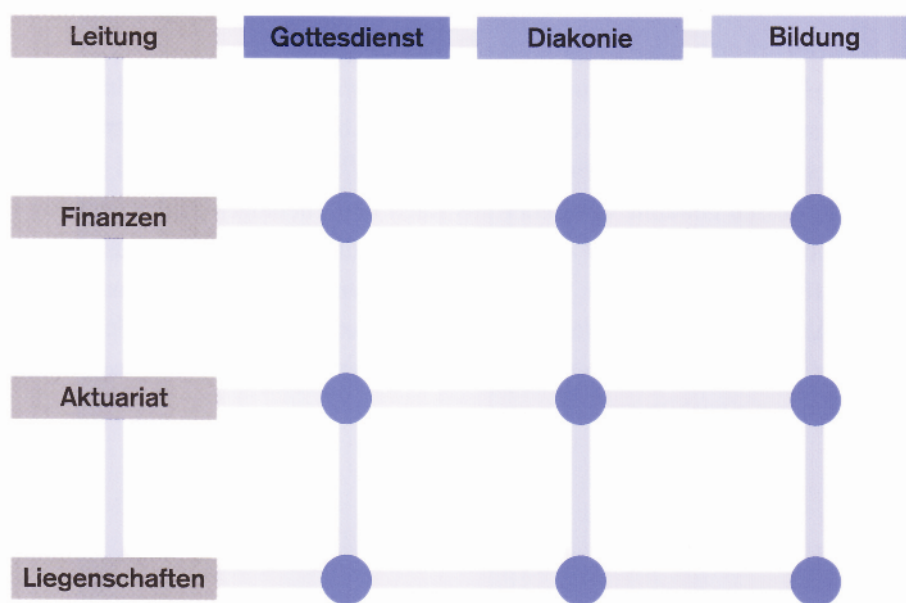


Abbildung 2: Grundstruktur der Organisation einer Kirchenpflege
Quelle: Kirchenpraxis, 2005

Im CAS Organisationen verstehen und entwickeln lernte ich, dass sich die Matrix-Organisation in der Praxis nicht bewährte und deshalb heutzutage diese Organisationsform je länger je weniger gewählt wird. Da ausgerechnet die schwierige Matrix-Organisation als Grundmuster für die Aufgabenbereiche (Ressorts) in den Kirchgemeinden empfohlen wird, darf man sich über massive Schwierigkeiten in der Praxis nicht wundern.

In der Literatur fand ich folgende sehr deutliche Aussage über die Matrix-Organisation (Malik. 2006. S. 113 -114):

"Es gibt Organisationsformen, die Konzentration eher ermöglichen, und solche, die sie beinahe unmöglich machen. Zu den letzteren gehört die Matrix-Organisation. In einer Matrix-Struktur ist es fast ausgeschlossen, sich auf etwas zu konzentrieren. Daher ist sie eine Gefahr für die Produktivität. Sie ist eher das Gegenteil von dem, als was sie gesehen wird. Eine Matrix-Organisation mag modern sein, aber sie ist alles andere als ein Fortschritt. Es gibt gelegentlich Marktstrukturen und Geschäfte, die die Matrix-Organisation unumgänglich machen, weil es zumindest temporär keine Alternative dazu gibt. Die Matrix sollte aber nie die erste Wahl in Sachen

Organisation sein, sondern die letzte. Wenn alles andere nachweislich nicht funktioniert, dann... eben in Gottes - oder besser - des Teufels Namen. Matrix-Organisationen machen es den Menschen schwer, wirksam zu sein. Gutes Management bedeutet aber - im Gegenteil -, es ihnen leicht zu machen."

Schlussfolgerungen:

Sozialdiakonische Mitarbeitende arbeiten nicht nur in einer sehr komplexen Organisation sondern auch in einer erwiesenermassen schwierigen Organisationsform.

3.3 Was ist Diakonie?

Die Frage "Was ist Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde?" beschäftigt mich seit einiger Zeit. Trotzdem ich den CAS-Kurs Diakonie - Soziale Arbeit in der Kirche von August 2007 bis Oktober 2008 besuchte, kann ich diese Frage nicht beantworten. Auch als Mitglied der Kirchenpflege Thalwil konnte ich dazu keine Antwort finden. Der Begriff "Diakonie - Soziale Arbeit in der Kirche" lässt keine eindeutige Erklärung oder Interpretation zu.

In der Kirchenpraxis (2005. S. 30) wird der Aufgabenbereich der Diakonie so weit gefasst, dass eigentlich das ganze gesellschaftliche Leben darin Platz hat. In folgenden sozialen Brennpunkten sollte die Diakonie präsent sein:

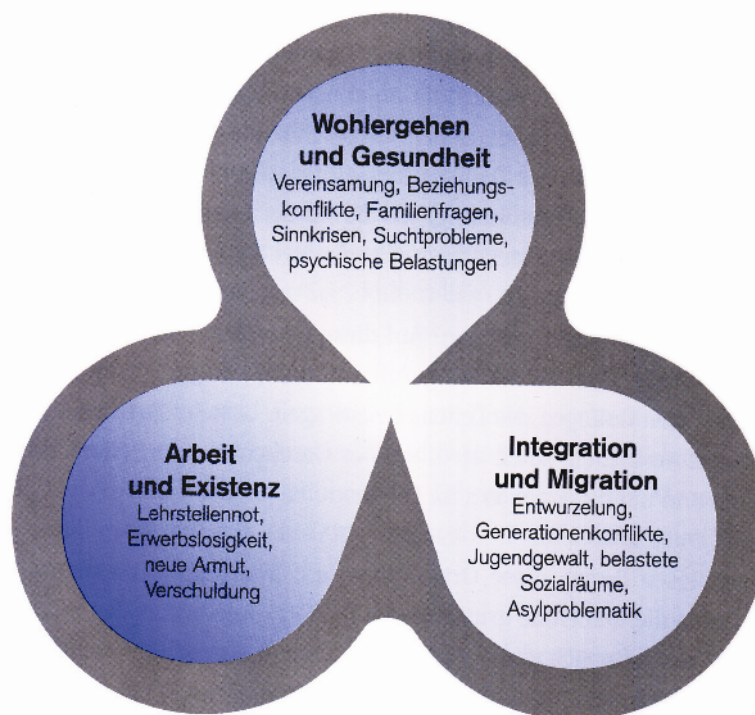


Abbildung 3: Soziale Brennpunkte
Quelle: Kirchenpraxis, 2005

Die Zürcher Arbeitsgemeinschaft der Sozial-Diakonischen Mitarbeitenden hat im Dezember 2007 ein Berufsbild für die Sozial-Diakonin/ den Sozial-Diakon veröffentlicht (ZAG-SDM, o.J.). Sowohl unter dem Titel "Kernauftrag der Sozial-Diakonie" wie auch unter "Arbeitsfelder" ist eine derartige Fülle an möglichen Tätigkeiten aufgeführt, dass sich wiederum die Frage stellt "Was ist Diakonie heute?"

Ich habe mich intensiv mit der Literatur über Diakonie befasst und konnte auch dort keine Antwort auf das Aufgabengebiet Diakonie finden. Vielmehr schreibt Hanns-Stephan in seinem Buch "Diakonie Profil" (2004. Seite 9): "Gerade auch den Menschen, die innerhalb der Diakonie arbeiten und sich mit Diakonie identifizieren, wird was eigentlich Diakonie ist, immer wieder zur offenen Frage".

Ich musste auch feststellen, dass das Wort "Diakonie" nur noch von kirchlich geprägten Leuten verstanden wird. Braucht man das Wort "Diakonie" in nicht kirchlichen Kreisen, kommt es bald zur Frage "Was ist Diakonie?". Übersetzt man dann das Wort "Diakonie" mit "Sozialarbeit" wird es sofort verstanden. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Soziale Arbeit in den letzten Jahrzehnten genügend erklärt und transparent gemacht worden ist, während die Diakonie im wahrsten Sinne für viele heutzutage ein Fremdwort geworden ist.

Eine gute Erklärung für das Wort "Diakonie" fand ich bei der Heilsarmee (www.heilsarmee.at). Schon in ihren Anfängen im 19. Jahrhundert informierte die Heilsarmee gekonnt über das was sie tun. Sie hatte schon vor der Zeit der Markenzeichen ihre drei S die bedeuten:

Suppe - Seife - Seelenheil.

Heutzutage angepasst heisst der Slogan:

Dusche - Dach - Diakonie

und wird erklärt mit:

"Wer hungrig ist, wird verköstigt.

Wer verwahrlost ist, wird gewaschen.

Wer verzweifelt ist, wird getröstet.

Wer Hilfe braucht, dem wird geholfen."

3.4 Berufsfeld Diakonie

Die Position von Sozialdiakonen/Sozialdiakoninnen, Sozialarbeitern /Sozialarbeiterinnen in der Kirchgemeinde ist insofern schwierig, als sie das Aufgabengebiet auch mit anderen Leuten in der Kirchgemeinde teilen müssen. In der evangelisch-reformierten Landeskirche werden Pfarrer/Pfarrerinnen sowie Sozialdiakonische Mitarbeitende als Hauptakteure im diakonischen Handlungsfeld betrachtet.

Die Diakonie wird eindeutig auch als Aufgabe der Pfarrrschaft deklariert. So heisst es zum Beispiel im Berufsbild Pfarrer/Pfarrerinnen (Pfarrverein des Kantons Zürich. o.J. Seite 9) zu den Arbeitsgebieten: "Wahrnehmen der sozialen Situation, Umsetzung in diakonisches Handeln."

In der evangelisch-reformierten Kirche spricht man von "allgemeines Diakonat aller Glaubenden", d.h. es gibt auch sehr viele Freiwillige in Kirchgemeinden die diakonisch tätig sind. Das Miteinander von Kirchgemeindegliedern und Berufsleuten zeigt sich auch in der von der Landeskirche gemachten Definition von Diakonie. Diese

lautet: "Diakonie ist soziales Handeln aus dem Evangelium im Kontext der Kirche und der Gesellschaft" (Werkstattbericht zur Situation und Zukunft der Diakonie. 2005. S. 9).

Es besteht ein grosser Unterschied zwischen sozialem Handeln und dem beruflichen Lösen von sozialen Problemen. Soziales Handeln geschieht auch im normalen Alltag z.B. unter Nachbarn. Wenn soziales Handeln schon Diakonie ist, so muss für die berufliche Sozialarbeit explizit neben dem Wort Diakonie auch Soziale Arbeit stehen um die Profession des sozialen Handelns in einer problematischen Situation, in einem schwierigen Umfeld und Probleme mit Lösungsschwierigkeiten aufzuzeigen.

Der Spruch "Alle machen alles" tönt zwar gut, verhindert aber oft das professionelle Arbeiten in sozialen Berufen wo unbedingt eine Ausbildung für das Wahrnehmen von Problemen und den Problemlösungsprozess nötig wären. Lüssi, der selbst Theologe ist, schreibt dazu (2001. S. 119/120): "Mit dem Ausdruck "professionell" bezeichnen wir eine Tätigkeit, die aufgrund einer qualifizierten Ausbildung beruflich, in aller Regel als Erwerbstätigkeit, ausgeübt wird. Soziale Tätigkeit von Laien, für sich allein betrachtet, gilt uns demzufolge nicht als "soziale Problemlösung" (sie kann aber an der sozialarbeiterischen Tätigkeit "soziale Problemlösung" mitwirken). Professionalität schliesst Fachkompetenz ein: der Sozialarbeiter verfügt hinsichtlich sozialer Probleme und ihrer Lösung über qualifiziertes Wissen und spezifisches methodisches Können. Der Sozialarbeiter ist der Fachmann für soziale Problemlösung. Nur in dieser Hinsicht kann er für sich Expertentum beanspruchen - aber in dieser Hinsicht muss er es auch, will er sich mit seinem Handeln durchsetzen und sich Achtung seitens der andern Berufe verschaffen."

Gerade in der interdisziplinären beruflichen Arbeit ist es je länger je wichtiger, dass das Spezialwissen eines Berufes akzeptiert wird und somit eine gegenseitige Ergänzung und Abgrenzung stattfindet statt eines unspezifischen "Miteinanders". In Kirchgemeinden ist das professionelle interdisziplinäre Zusammenarbeiten noch nicht so üblich wie in anderen beruflichen Arbeitsfeldern, weshalb die Teamarbeit oft erschwert ist.

Schlussfolgerungen:

Meine Arbeit befasst sich ausschliesslich mit der professionellen Arbeit von Sozialdiakonischen Mitarbeitenden die in der Kirchgemeinde für diese Aufgabe angestellt sind. Es ist mir ein Anliegen, die wertvolle Arbeit der Berufsleute transparent zu machen. Das konkrete Aufzeigen der Leistungen der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden ist mir wichtig, damit gezeigt werden kann, was ihre effektive Leistung am diakonischen/sozialarbeiterischen Handeln der Kirchgemeinde ist.

3.5 Berufsbild Diakonie

So viele unterschiedliche Kirchgemeinden wie es im Kanton Zürich gibt, so viele unterschiedliche Pflichtenhefte gibt es auch für Sozialdiakonische Mitarbeitende. Die Aufgaben gehen vom Jugendarbeiter der auch Gottesdienste veranstaltet bis zur Sozialarbeiterin die ausschliesslich Beratungsgespräche führt. Es gibt Arbeitsbeschreibungen die ausdrücklich keine Seelsorge enthalten und solche wo Seelsorge ein Bestandteil des Pflichtenheftes ist.

Die Schwierigkeit, dass jede Kirchgemeinde unter Diakonie etwas anderes verstehen kann, ist auch in der Broschüre "Werkstattbericht zur Situation und Zukunft der Diakonie (Landeskirche. 2005) beschrieben (S. 25): "In den Kirchgemeinden bestehen unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche Aufgaben den Sozial-diakonischen Mitarbeitenden zu übertragen sind. In einzelnen Gemeinden erfüllen Sozialdiakonische Mitarbeitende anspruchsvolle Aufgaben weitgehend selbständig und arbeitsteilig mit dem Pfarramt. In den meisten Kirchgemeinden nehmen Sozialdiakonische Mitarbeitende eher verschiedene, die Gemeindetätigkeiten unterstützende Aufgaben wahr. Dass je nach Gemeinde derart unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten zur diakonischen Arbeit gehören, hat bisher die Herausbildung eines klaren Berufsprofils erschwert."

In der Broschüre "Werkstattbericht zur Situation und Zukunft der Diakonie" (Landeskirche. 2005. S. 25) wird die Ausbildung der von Kirchgemeinden im Kanton Zürich angestellten Diakonischen Mitarbeitenden wie folgt aufgelistet: "42 Personen verfügen über einen Abschluss in Sozialer Arbeit, 79 haben eine kirchennahe Ausbildung (Diakoniehaus Greifensee (32), Theologisch-diakonische Seminar Aarau (20), Aus- und Weiterbildung kirchlicher Mitarbeitender im diakonischen Bereich Zürich (akim) (27), 65 sind Quereinsteiger mit anderem Ausbildungshintergrund." Aufgrund dieser unterschiedlichen beruflichen Hintergründe ist es klar, dass auch das Berufsbild Diakonie sehr vielfältig erscheint.

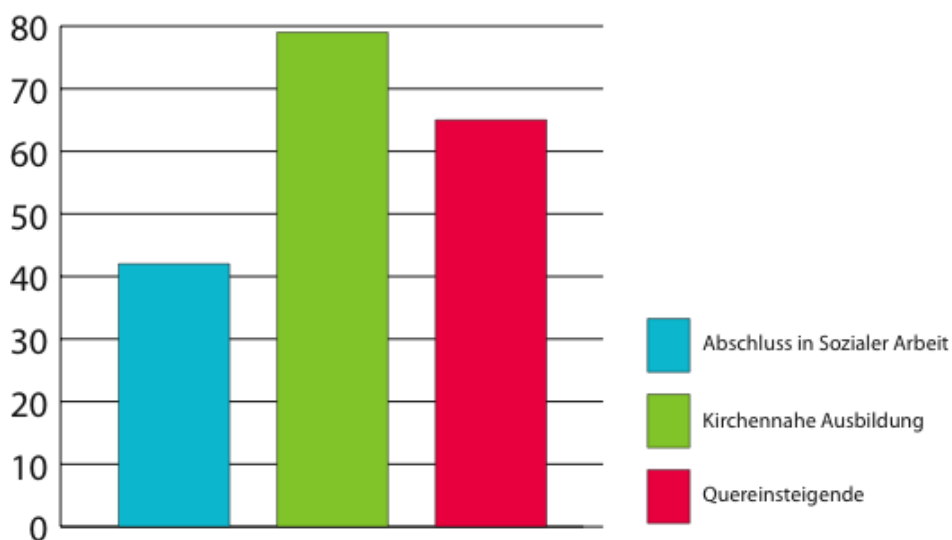


Abbildung 4: Ausbildungshintergrund der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden
 Quelle: Werkstattbericht (Landeskirche, 2005)
 Graphik: Simona Meyer, EB Zürich

Der Kirchenrat hat 1999 beschlossen, die Ausbildung der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden künftig auf Fachhochschulniveau auszurichten, die ergänzt wird durch den Zertifikatslehrgang Diakonie - Soziale Arbeit in der Kirche. Allerdings heisst das Fachhochschulniveau nicht, dass eine Grundausbildung in Sozialer Arbeit verlangt wird. Ein Fachhochschulabschluss kann z.B. auch in einem Berufsfeld erfolgen, wo soziales Verständnis oder Problemlösungsprozesse und Gesprächsmethoden keine Bedeutung haben.

3.6 Schlussfolgerungen

Sozialdiakonische Mitarbeitende arbeiten in Kirchgemeinden in einem sehr schwierigen Umfeld. Sie müssen ihr Aufgabengebiet mit anderen teilen und die Organisationsform in der sie tätig sind ist komplex und schwierig.

4 Wandel

4.1 Kirche im Wandel

4.1.1 Mitgliederschwund

Die evangelisch-reformierten Kirchgemeinden im Kanton Zürich haben eindrücklich viele Mitglieder verloren. Auf der einen Seite sind seit Jahren massive Austritte von Mitgliedern zu beklagen, auf der anderen Seite sind durch die starke Migration in den Kanton Zürich vor allem römisch-katholische Kirchenmitglieder zugezogen. Der einstmals rein reformierte Kanton Zürich verliert jedes Jahr so viele Mitglieder wie eine durchschnittliche Gemeinde Einwohner hat.

Der Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden ("Stadtverband") geht diesen Wandel bewusst an. Im Stadtverband zusammengeschlossen sind 33 städtische Kirchgemeinden wie auch die Kirchgemeinde Oberengstringen. Eine Reformkommission hat dem Sozialforschungsinstitut Landert & Partner einen Auftrag für eine Aufnahme und Analyse des Ist-Zustandes erteilt. Der Bericht wurde im Januar 2009 erstellt und wird nun im Juni/Juli 2009 von der Zentralkirchenpflege behandelt.

Die ganze Problematik des Mitgliederschwundes der reformierten Bevölkerung haben Landert und Brägger (2009) in ihrer Aufnahme und Analyse des Ist-Zustandes der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden im Auftrag der Reformkommission des Verbandes der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden ("Stadtverband") sehr eindrücklich beschrieben und analysiert. So heisst es auf Seite 5: "Die Mitgliederzahlen der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden sind seit Jahrzehnten rückläufig. Von 2000-2007 sank deren Mitgliederbestand um jährlich knapp 2% auf 97'000 (2007). Bis zum Jahr 2030 ist mit einem weiteren Verlust von knapp 20'000 Mitgliedern zu rechnen; dann werden noch 21% der Stadtbevölkerung einer reformierten Kirchgemeinde angehören. Kurzfristig erfahren wenige Kirchgemeinden einen Zuwachs, langfristig stehen ihnen aber deutlich kleinere Mitgliederzahlen bevor."

Auf Seite 19 heisst es: "Ab 1950 setzte als Folge der guten ökonomischen Situation und der damit verbundenen Immigration aus Mittelmeerstaaten ein Prozess der sozialen Umschichtung der Gesamtbevölkerung ein, der sich in grosser Konstanz bis heute fortsetzt (siehe Abbildung Seite 17). Innert knapp 60 Jahren - bis 2007 - ist die absolute Zahl der Reformierten auf ein Drittel zusammengefallen und hat ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung von 65% (1950) auf 26% (2007) abgenommen."

Die Aussagen über den Mitgliederschwund in den städtischen Kirchgemeinden kann auch auf die Kirchgemeinden im Kanton Zürich angewendet werden. Es gibt Regionen im Kanton Zürich, in denen auch der Übertritt von Mitgliedern aus der Landeskirche in Freikirchen eine Rolle beim Mitgliederschwund spielt.

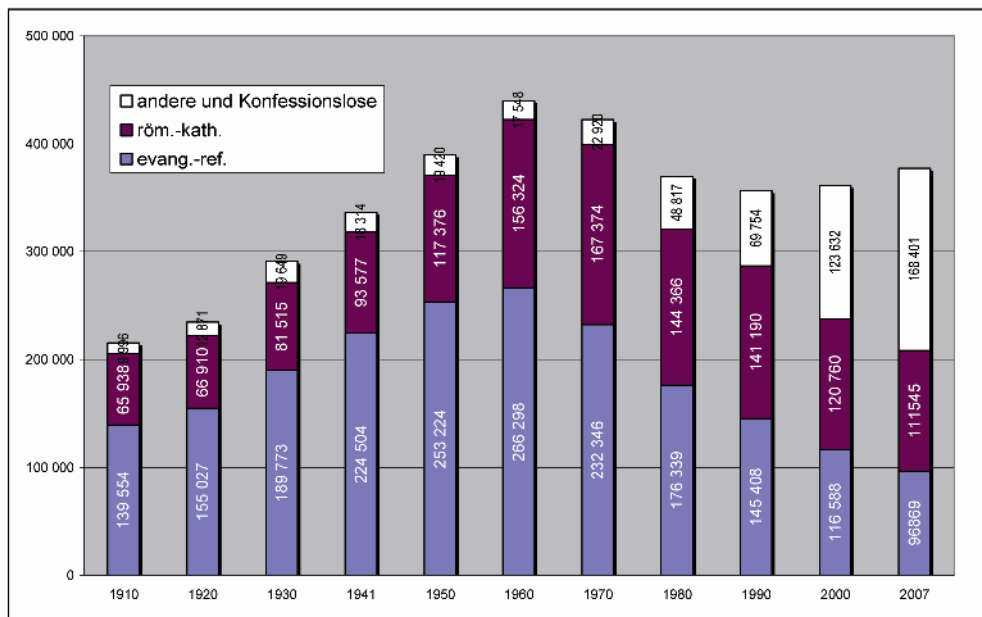


Abbildung 5: Bericht Landert und Brägger (2009)
Bevölkerung der Stadt Zürich 1910 - 2007 nach Konfessionen
Quellen: Statistisches Amt des Kantons Zürich

4.1.2 Finanzen

Der Schrumpfungsprozess der Kirchgemeinden ist vor allem im Buch von Patzen "Führung von evangelisch-reformierten Kirchgemeinden" (1997) eindrücklich beschrieben. Auf Seite 13 schreibt er "In vielen Gemeinden und auch Kantonalkirchen gehört heute die Aufgabe dazu, mit knapper werdenden Finanzen auszukommen. Gegenwärtig sehen sich immer mehr Gemeinden und Kantonalkirchen mit einer Stagnation oder einem Rückgang der finanziellen Mittel konfrontiert. Die kirchlichen Leistungsverantwortlichen auf kantonaler Ebene und in zahlreichen Gemeinden müssen sparen, einige sogar in einem Umfang, der mit punktuellen Massnahmen nicht mehr zu bewältigen ist. Die nötigen Einsparungen können nur realisiert werden, wenn bei den grössten Ausgabenposten von Gemeinden redimensioniert wird, d.h. Personal abgebaut wird und die Ausgaben für die bauliche Infrastruktur eingeschränkt werden. Schrumpfungs- und Redimensionierungsprozesse müssen initiiert und bewältigt werden, und es wird wichtiger, die verfügbaren Ressourcen (Geld, Personal, Infrastruktur) möglichst wirtschaftlich einzusetzen."

Ab dem Jahr 2010 wird im Kanton Zürich das neue Kirchengesetz wirksam, nach dem die staatlichen Beiträge an die evangelisch-reformierte Landeskirche reduziert werden. Die Reduktion erfolgt schrittweise. d.h. es findet eine Umverteilung vor allem zugunsten der römisch-katholischen Kirche statt, da deren Mitgliederzahl stark gestiegen ist. Die gesamte jährliche Umverteilung der Finanzen beträgt ca. 10 bis 15 Millionen Franken. Die Jahresrechnung der evangelisch-reformierten Landeskirche hatte für das Jahr 2008 einen Gesamtumsatz von rund 50 Millionen Franken. Die voraussichtliche Kürzung der kantonalen Unterstützung wird deshalb ungefähr 20 bis 30% des Jahresumsatzes der Landeskirche ausmachen.

Im Tages-Anzeiger (8. April 2009, S. 17) konnte man in grossen Buchstaben lesen:

"Reformierte Kirche baut Pfarrstellen ab. Die reformierte Landeskirche des Kantons Zürich leidet unter dem Mitgliederschwund und muss ihre Kapazitäten anpassen: Sie streicht in den kommenden drei Jahren 15 bis 20 Pfarrstellen."

Im gleichen Artikel (Tages-Anzeiger 8. April 2009. S. 17) wird Pfarrer Roland Diethelm der Kirchgemeinde Hottingen zitiert:

"Insgesamt aber prophezeit er einen stärkeren Verteilungskampf der Ressourcen in der Landeskirche. Das habe auch mit dem im nächsten Januar in Kraft tretenden Kirchengesetz zu tun, das einen Systemwechsel mit sich bringt. Das Pfarramt ist fortan ein landeskirchlicher Dienst. Die Landeskirche, respektive die Synode befindet über die Pfarrstellen, nicht mehr der Regierungsrat. Der Staat wird auch nichts mehr an die Pfarrstellen zahlen. Und mit den geringeren Finanzen kommen auch die Pfarrstellen verstärkt unter Druck."

Die evangelisch-reformierten Kirchgemeinden im Kanton Zürich müssen sehr bald, sehr viel Geld einsparen, z.B. wird die Kirchgemeinde Thalwil schon im Jahre 2010 Fr. 30'000.-- weniger Mittel zur Verfügung haben. Die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde ist unmittelbar von diesen Sparmassnahmen bedroht.

4.1.3 Schlussfolgerungen

Der Mitgliederschwund und massiv weniger finanzielle Mittel stellen die zürcherischen Kirchgemeinden in nächster Zeit vor grosse Herausforderungen.

Die Schwierigkeiten der Kirchgemeinden sind auch die Schwierigkeiten der Diakonie/Sozialen Arbeit in der Kirchgemeinde. Es ist voraussehbar, dass nicht nur Pfarrstellen vom Abbau betroffen sein werden, sondern auch Stellen in der Diakonie/Sozialen Arbeit in Kirchgemeinden.

4.2 Soziale Arbeit im Wandel

Die Soziale Arbeit als Beruf ist ein junger Beruf, vor allem wenn man ihn mit den anerkannten Professionen wie Pfarrer, Lehrerin, Ärztin, Psychiater etc. vergleicht. Die erste Berufsausbildung in Sozialer Arbeit entstand sowohl 1898 in den USA und 1899 in Amsterdam (Wendt. 1990. S. 172). In Zürich wurden 1907 die ersten Fürsorgekurse initiiert, welche die Anfänge der sozialen Frauenarbeit in der Schweiz darstellten. Daraus entstand im Lauf eines Jahrhunderts die Fachhochschule für Soziale Arbeit und mit der Gründung der ZHAW (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften) das Departement Soziale Arbeit. Die vielen ausgebildeten Berufsleute in Sozialer Arbeit haben sicher sehr bestimmend die Entwicklung und den Ausbau der Sozialen Sicherheit in der Schweiz geprägt. Auch die Schule für Soziale Arbeit Zürich hat mit ihrer Ausbildung zum kritischen Denken über gesellschaftliche Zusammenhänge, zum Erkennen von Problemkreisen und Vermitteln von wissenschaftlichen Erkenntnissen, speziell in Soziologie und Psychologie, viel zum transparent machen von Ungerechtigkeiten im schweizerischen Sozialwesen beigetragen.

Der wohl grösste Schritt im sozialen Wandel in der Schweiz fand erst nach dem zweiten Weltkrieg statt. Mit der ausserordentlich grossen Annahme des Bundesgesetzes über die Alters- und Hinterlassenenversicherung in der Schweiz am 6. Juli 1947 wurde ein grosser Schritt zur Bekämpfung der Armut geleistet. Ein ebenfalls markanter Stein am Aufbau des heutigen Sozialstaates war die Inkraftsetzung der Invalidenversicherung am 1.1.1960. Seither wurde der Sozialstaat

Stein um Stein auf- und ausgebaut und die materielle Sicherheit ist sowohl für Kranke, Behinderte, Benachteiligte und Alte geregelt, d.h. es besteht ein Rechtsanspruch für die verschiedensten Leistungen.

Im Kanton Zürich hat vor allem das Sozialhilfegesetz vom 14. Juni 1981 das Sozialwesen stark geprägt und auch verändert. Mit Art. 11 - 13 wurden erstmals die Gemeinden verpflichtet, neben der wirtschaftlichen Hilfe auch Beratung und Hilfe an Einwohner, die in einer persönlichen Notlage sind, anzubieten oder zu vermitteln. Plötzlich waren mit diesem Gesetz die politischen Gemeinden umfassender für die persönliche Hilfe ihrer Bewohner zuständig und die Beratung und Betreuung konnte sich nicht länger nur auf die wirtschaftliche Hilfe beschränken.

Der enorme Ausbau sowohl der materiellen Sicherheit wie aber auch der Verpflichtung des Staates, sich um ihre hilfebedürftigen Einwohnerinnen/Einwohner zu kümmern, hat zu einem enormen Ausbau der Sozialberatungsstellen auf kantonaler und Gemeindeebene geführt. Aufgaben die früher die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde erfüllt hat, werden nun vom Staat ausgeführt.

Als Beispiel ist hier der Ausbau der Sozialarbeit an Schulen genannt. Die Neue Zürcher Zeitung (13.11.2007) schreibt dazu: "Der Kanton Zürich will, dass die Gemeinden bis 2011 die Schulsozialarbeit ausbauen. Dafür will er sich künftig an den Kosten für die Stellen beteiligen und hat hierfür 10.2 Millionen Franken budgetiert. Er will aber auch die Steuerung von den Gemeinden weg zu sich ziehen." In diesem Artikel ist zu lesen, dass die Schulsozialarbeit in den letzten Jahren einen veritablen Boom erlebt hat. Die Schulsozialarbeit ist in den Legislaturzielen des Regierungsrates für die Jahre 2007 bis 2011 festgeschrieben. Vorgesehen ist eine Aufstockung von bisher 77 Vollzeitstellen (aufgeteilt auf 100 Stellen) auf maximal 140 Vollzeitstellen.

4.3 Soziale Aufgaben der Kirche im Wandel

Die Kirche war führend im Aufbau von sozialen Dienstleistungen als es noch keine Sozialversicherungen gab und der Staat sich noch nicht im gleichen Masse für das Sozialwesen verantwortlich fühlte. In der Zwischenzeit ist ein enormes Angebot an sozialen Dienstleistungen entstanden, sowohl an staatlichen, wie auch an privaten Institutionen.

Als Beispiel ist der enorme Ausbau der Spitexdienste zu nennen. Diese Dienstleistungen werden flächendeckend angeboten, während noch vor ca. 20 Jahren die Kranken- und die Hauspflege oftmals eine Aufgabe der Kirchgemeinden war. Ursprünglich wurden solche Vereine vielfach durch die Kirchen initiiert. Als erstmals die Kranken- und Hauspflegevereine ohne Voranmeldung Subventionen aus der AHV/IV/EO zugesprochen erhielten, war ich gerade Mitglied in einer kirchlichen Kranken- und Hauspflegekommission. Der unverhoffte Geldsegen aus Bern war wie ein Wunder und wurde gerne angenommen. Was damals nicht realisiert wurde, war die Tatsache, dass durch die Bundessubventionen die Kirche als Geldgeber nicht mehr benötigt wurde und die Spitexdienste sich als eigenständige Institutionen entwickeln konnten.



Abbildung 6: Spitex Planung
Quelle: Keystone 2003/ Gaetan Bally

Auch in der Sozialberatung hatte die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde oftmals eine führende Rolle übernommen. So war z.B. die erste Sozialarbeiterin in Thalwil in der evangelisch-reformierten Kirchgemeinde angestellt. Es vergingen noch Jahre oder Jahrzehnte bis die politische Gemeinde auch selber Berufsleute für die Soziale Arbeit anstellte. Allerdings ist jetzt der Wandel unübersehbar. Die politische Gemeinde hat jetzt genügend Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter angestellt, bewilligt wurden ebenfalls genügend Stellen für die Schulsozialarbeit. Vorerst verblieb der Kirchgemeinde vor allem die Beratung in Altersfragen. Bis dann auch ein Sozialarbeiter mit Masterabschluss in Gerontologie und einem Vollzeitpensum mit der Altersarbeit für die Gemeinde beauftragt wurde. Er ist der offizielle Altersbeauftragte der Gemeinde Thalwil. Die Frage: "Was verbleiben der Kirchgemeinde noch für Sozialberatungsmöglichkeiten in der Gemeinde?" muss gestellt werden.

4.4 Schlussfolgerungen

Das Umfeld der kirchlichen Sozialarbeit hat sich sehr stark verändert. Der Sozialstaat ist für Aufgaben zuständig die früher in das Aufgabengebiet der Kirche gehörten. Die staatliche professionelle Sozialarbeit hat sich stark ausgeweitet und wird in einem hohen Qualitätsgrad erbracht.

Die finanziellen Ressourcen der Kirchgemeinden werden in nächster Zeit drastisch schrumpfen, wovon auch die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden betroffen sind.

Eine Neuorientierung der Diakonie/Sozialen Arbeit in der Kirchgemeinde ist dringend. Die sehr wertvolle Arbeit der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden kann längerfristig nur weitergeführt werden, wenn sie sich auf wenige Aufgabengebiete fokussiert, sich nicht in der unerhörten Vielfalt der Kirchgemeinde verliert und sich nicht mit anderen Leistungserbringern konkurrenziert.

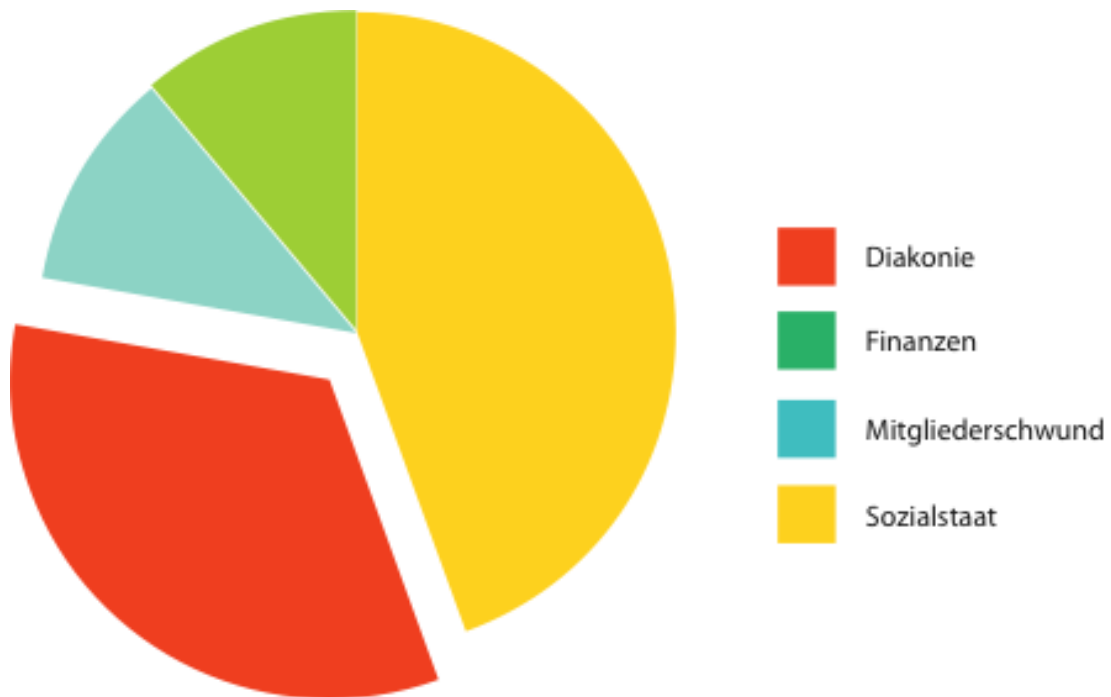


Abbildung 7: Die Diakonie muss viele Verluste hinnehmen.
Graphik: Simona Meyer, EB Zürich, 2009

5 Managementwissen

5.1 Managementwissen in der Sozialen Arbeit

Die Soziale Arbeit hat sich durch das Managementwissen stark verändert. Es ist richtig, dass sich die Soziale Arbeit mit Managementfragen befasst und Instrumente der Managementlehren anwenden. Die berufliche Sozialarbeit musste schon immer mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen haushälterisch umgehen und mit meist knappen Mitteln ihre Ziele erreichen. Schon sehr früh wurde deshalb an der Schule für Soziale Arbeit in Zürich Volkswirtschaftslehre unterrichtet, was heute durch die neueren Disziplinen Betriebswirtschafts- und Managementlehren abgelöst wurde. Immer mehr soziale Dienstleister stellen sich heute die Frage "Wie können die verfügbaren Mittel wirksam und wirtschaftlicher eingesetzt werden?" und wenden zu diesem Zwecke Instrumente der Managementlehren an.

Gemäss Malik (2006, S. 62) hat heute fast jeder Beruf einen Managementanteil. Dies hänge damit zusammen, dass heutzutage fast jeder Beruf innerhalb einer Organisation ausgeführt werde. Management sei der Beruf, der die Institutionen einer Gesellschaft wirksam mache. Es sei der Managementanteil an jedem Beruf, der die Menschen innerhalb der Institution wirksam werden lasse.

Management ist vor allem eine Komplexitätsbewältigung, was in der Sozialen Arbeit oft vorkommt. Mit dem neuen St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm. 2003) steht auch der Sozialen Arbeit ein Modell zur Verfügung, das eine ganzheitliche integrierte Sichtweise von Management zeigt und ebenfalls die Bedeutung des Managements von sozialen Prozessen berücksichtigt und trotzdem ein Instrument ist, bei dem man schnell Wichtiges von weniger Wichtigem unterscheiden kann.

Das Informatikzeitalter hat der Anwendbarkeit von Management-Tools auch im sozialen Bereich einen unerhörten Auftrieb gegeben. Vor allem das Messen und Vergleichen war vor der Informatik kaum machbar und erlebt dank PC und Excel einen unerhörten Boom. Fast wöchentlich kann man Resultate von Messungen und Vergleichen hören und lesen. Durch den Einsatz von Computern entstehen eindrücklich viele und ganz neue Erkenntnisse die auch die Soziale Arbeit stark herausfordern. Einige Beispiele aus der letzten Zeit:

- Die Sozialhilfe ist leicht zurückgegangen. 2007 waren in der Schweiz 233'484 Personen von der Sozialhilfe abhängig, das sind rund 12'000 weniger als im Jahr zuvor. Damit sank die Quote zum ersten Mal seit der Einführung der Sozialhilfestatistik im Jahr 2004. (Neue Zürcher Zeitung. 2009. Die Sozialhilfequote ist leicht zurückgegangen.)
- Zum ersten Mal liegen standardisierte Daten von 17 Kantonen zur Alimentenbevorschussung vor. (Neue Zürcher Zeitung. 2009. Die Sozialhilfequote ist leicht zurückgegangen.)
- Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) veröffentlichte erstmals Qualitätsindikatoren für die Schweizer Akutspitäler, darunter auch die Sterberaten für eine Vielzahl von Operationen. Die Zahlen zeigen, dass Qualität auch Quantität heissen kann. Die Spitäler in welchen Operationen zahlenmässig häufig durchgeführt werden, haben auch die beste Qualität, d.h. die Sterberate ist eindeutig dort tiefer wo mehr

Quantität erbracht wird. Gemäss dem BAG-Vizedirektor Peter Indra wurden die Zahlen publiziert damit die Spitäler selber davon lernen. "Sie sollen sich vergleichen und besser werden" schlägt Indra vor. (Friedli, D. 2009. Bund verärgert Spitäler mit Sterberaten. Neue Zürcher Zeitung. Qualität kann auch Quantität heissen.)

In einem Interview wird Psychiatrieprofessor Daniel Hell gefragt:
"Mit modernen bildgebenden Verfahren ist nachgewiesen worden, dass Medikamente und Psychotherapie zu messbaren Veränderungen im Gehirn führen. Anhand von was messen Sie den Therapieerfolg?" (Niederer, A. 2009. Es ist wichtig, zwei gute Zugänge zum Menschen zu haben.)

In einem Interview wird Wirtschaftsethiker Peter Ulrich gefragt:
"Kann man Fairness messen?" (Müller, A. 2009. Herr Blocher kann sich mit 68 gar nicht bewerben.)

Auf Initiative des Statistischen Amtes des Kantons Zürich beteiligen sich seit 2002 mehrere NPOs, die Wohn- und Arbeitsplätze für behinderte Menschen anbieten, an einem umfassenden Benchmarkingprojekt. Zwei Aspekte werden verglichen: Einerseits die Zufriedenheit der Leistungsempfängenden, andererseits die Wirtschaftlichkeit der Träger. Und dies sowohl für den Bereich Wohnen als auch für den Bereich Arbeit. (Bono. 2006. S. 198)



Abbildung 8: Schweiz Copyshop
Quelle: Keystone/Gaetan Bally

Privatwirtschaftliche Managementkonzepte haben grossen Einfluss auf die Organisation und Steuerung öffentlicher Dienstleistungen. Während der letzten zwei Jahrzehnte hat sich der Trend durchgesetzt, auch die Leistungen des Sozialstaates an ihrer Wirkung, Qualität und Wirtschaftlichkeit zu messen. So sind die Ergebnisse der Schweizerischen Sozialhilfestatistik (Bundesamt für Statistik BFS) so detailliert und ausführlich, dass sie für den Sozialbericht Kanton Zürich (Sozialamt des Kantons Zürich. 2005) Grundlage sind. Dieser Bericht kann absolut als Dokument für ein zeitgemässes Sozialmanagement in politischen Gemeinden und im Kanton verwendet werden, gibt er doch differenzierte Auskünfte über Problemsituationen.

5.2 Management in evangelisch-reformierten Kirchgemeinden

Im Gegensatz zur professionellen Sozialarbeit befassen sich die Kirchgemeinden noch wenig mit Managementfragen. Für die kirchliche Sozialarbeit gibt es keine Statistik oder Erhebung. Gerade durch den Schrumpfungsprozess der Kirchgemeinden wird es unabdingbar, sich den veränderten Verhältnissen der Umwelt anzupassen. Um für die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirche eine Zielausrichtung oder Strategieentwicklung zu erarbeiten, muss zuerst bei einer Tätigkeitsanalyse der Diakonie/Sozialen Arbeit in der Kirchgemeinde angefangen werden. Im Buch "Strategieentwicklung kurz und klar" (Sander G., Bauer E. 2006) wird das Vorgehen für eine Strategie in einer NPO gut beschrieben. Eine Analyse des Marktes und der Kundinnen/Klienten der Kirchgemeinden wäre hoch interessant, doch ist dies erst ein späterer Schritt. In allererster Linie sollte bekannt sein, was für Leistungen überhaupt erbracht werden. Bono (2006) beschreibt, dass über den Erfolg sozialer Dienste vermehrt die Wirkungen und nicht nur inputorientierte Nachweise wichtig sind. Auch in Kirchgemeinden genügt das bisher praktizierte reine Aufschreiben der geleisteten Arbeitsstunden nicht mehr. Wirkungskennzahlen muss auch die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde in Zukunft präsentieren können.

Für die Kirchgemeinden müssen die Anspruchsgruppen, wie sie im neuen St.Galler-Management-Modell (Rüegg-Stürm. 2003. S. 29) beschrieben sind, vermehrt berücksichtigt werden. Die heutige Gesellschaft ist von ökonomischen Denkmustern geprägt. Auch für die Kirchgemeinden gilt, dass ihre Anspruchsgruppen, d.h. Mitglieder, auch von diesen ökonomischen Denkmustern beeinflusst sind. Dadurch muss die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde die Wirkung ihrer Leistungen unbedingt aufzeigen und transparent machen.

Patzen (1997) geht in seinem Buch ausführlich der Frage nach, wieso sich Kirchgemeinden oft mit Fragen der Betriebsökonomie und Management schwer tun und begründet dies auch ausführlich. Auch er vertritt aber die Meinung, dass Managementwissen zum Vorteil der Kirchgemeinde angewendet werden soll. So schreibt er auf Seite 68:

"Was in der "profanen" Managementpraxis oft zur Problemfrage wird: Wie bringe ich welche Wertgesichtspunkte in die wirtschaftlichen Entscheidungen hinein?, stellt sich im kirchlichen Umfeld häufig eher umgekehrt: Wie bringe ich ökonomische Rationalität in das einseitige theologisch-wertorientierte Denken insbesondere theologisch ausgebildeter kirchlicher Handlungsträger? Die i.d.R. von der theologischen oder von der Seite der Diakonie herkommenden Berufsgruppen der Kirchgemeinde erhalten damit die Möglichkeit, auf dem Praxisfeld Kirche ökonomische Sachlogik zu integrieren. Sie werden dabei die Erfahrung machen, dass,

wenn ethische und Glaubens-Postulate zur Wirkung kommen sollen, nicht nur entsprechendes persönliches Engagement erforderlich ist, sondern auch "gutes" Wirtschaften in der Kirche entscheidend zu dieser Wirkung beiträgt. Jäger (1992) sagt es so: "Christliche Postulate benötigen ökonomische Füße, damit sie auf der Erde besser gehen lernen".

Neyer (2006) hat mit seiner Masterthesis "Strategien um Gottes Willen" die Anwendung eines wichtigen Management-Instrumentes, der Strategie, in evangelisch-reformierten Kirchgemeinden abgeklärt. Bei seiner Hypothesenüberprüfung (S. 32) kam er zum Schluss, dass Strategien in Kirchgemeinden nur selten erarbeitet und definiert werden. Weniger als fünf Prozent der Kirchgemeinden arbeiten mit Strategien im fachlich-wissenschaftlichen Sinne. Er konnte auch feststellen, dass Kenntnisse über strategische Instrumente in zürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden nur in geringem Masse vorhanden sind.

Ein Indiz dafür, dass Managementwissen in der Diakonie/Sozialen Arbeit in der Kirchgemeinde noch nicht angewendet wird, könnte die Tatsache sein, dass EDV-gestützte Dokumentationssysteme für die sozialen Aufgaben noch unbekannt sind. Ich musste feststellen, dass selbst in einer punkto EDV sehr gut ausgerüsteten Kirchgemeinde die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden noch nie von speziellen Software-Programmen für Sozialdienste gehört hatten. Auch die vier von mir befragten Sozialdienste wenden keine arbeitsspezifische Software an.

Im Gegensatz zu den Arbeitsplätzen in der nicht kirchlichen Sozialarbeit scheint die spezielle Informatik in den Kirchgemeinden zu fehlen. Die Möglichkeiten, in Datenbankprogrammen Informationen elektronisch zu speichern, abzurufen, zu verknüpfen und auszuwerten werden in der Sozialen Arbeit rege benutzt. Selbst ich als Freiwillige bei einer Beratungsstelle für Erwerbslose, impuls-treffpunkt des Arbeiterhilfswerkes, trage meine konkret erbrachten Dienstleistungen seit ca. drei Jahren im Klib, dem Software-Programm Diartis AG (Lösungen für die soziale Arbeit), ein. Es ist längst Vergangenheit und sagt auch überhaupt nichts aus, wenn nur Arbeitsstunden gemessen werden, sei es bei Freiwilligen oder bei Sozialarbeitenden der Kirchgemeinde. Die erbrachten Leistungen sind wichtig.

Wichtig ist, dass erst durch die EDV-gestützte Dokumentation eine statistisch verwertbare Sozialarbeit realisiert werden kann. Es ist heute unumgänglich, dass die sozialen Dienstleister die Kriterien von Effizienz und Effektivität anwenden und messen. Effizienz bedeutet "die Dinge richtig tun" und kann durch Messen der Qualität und der Wirkungen, z.B. auch der Kundenzufriedenheit, erhoben werden. Effektivität bedeutet "die richtigen Dinge tun" und kann ebenfalls nach verschiedenen Kriterien gemessen werden.

Für das Management der Sozialarbeit in Kirchgemeinden ist ein arbeitsspezifisches Software-Programm unerlässlich. In Zukunft wird es auch in Kirchgemeinden nötig sein, eine statistisch verwertbare Quantifizierung der Sozialarbeit zu realisieren. Es wird auch für die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde nötig werden zu informieren und nachzuweisen, was, weshalb, auf welche Weise und mit welchem Ergebnis gemacht wurde. Diese Fragen, wie auch das Thema der Wirkungserfassung der Sozialarbeit in der Kirchgemeinde, werden nur möglich sein, wenn die Arbeitsplätze der Angestellten mit der notwendigen Infrastruktur ausgerüstet werden.

5.3 Managementwissen in der katholischen Kirche

Im Gegensatz zu den Führungsstrukturen der evangelisch-reformierten Kirche, die demokratischen Grundsätzen verpflichtet ist, hat sich in der römisch-katholischen Kirche ein autoritär-patriarchalisches Führungsprinzip herausgebildet und sich bis heute erhalten. Die katholische Kirche hat sich in vielen Jahrhunderten als krisenresistent erwiesen, dies gemäss Patzen (1992, S. 117) aus folgenden Gründen:

klare Strukturierung und hoher Organisationsgrad

aber auch

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation.

Meine Abklärungen betreffend Anwendung von Managementwissen in der katholischen Kirche bezüglich Sozialarbeit hat mich überrascht und überzeugt, dass in der katholischen Kirche Managementwissen auch in der Sozialen Arbeit angewendet wird. Der Rückstand bei der Anwendbarkeit von Managementwissen in der kirchlichen Sozialarbeit besteht in der katholischen Kirche nicht. Sie wenden sogar die neuesten Erkenntnisse bei der Zielsetzung, Strategieentwicklung, Wirksamkeit, Effizienz etc. an.

Es war faszinierend die Grundlagen der katholischen Kirche im Bereich Sozialmanagement der Pfarreisozialdienste im Bistum Basel zu studieren. Zum Bistum Basel gehören die Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt, Bern, Jura, Luzern, Schaffhausen, Solothurn, Thurgau und Zug. Im August 2000 erschien die empirische Studie bei Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern im Bistum Basel (Pastoralamt des Bistums Basel, 2000). Mit dieser Studie wurden die Stärken, Schwächen, die Möglichkeiten und Grenzen der professionellen Sozialarbeit in den Pfarreien erhoben. Ziel war es, ein klareres Profil, eine bessere Integration in die Pfarreipastorale und eine grössere Wertschätzung für die professionelle Sozialarbeit zu erhalten.

Aus dieser Studie hervorgegangen ist eine konzeptionelle Arbeit für die Aufgabenschwerpunkte der Pfarreisozialdienste (Bistum Basel, 2005). Sie beruht auf einem klaren Konzept.

Die empirische Untersuchung wird auch für eine neue Orientierungshilfe für den Bereich der Sozialarbeit in den Pfarreien gebraucht, welche von der Pastoralplanungskommission der Schweizerischen Bischofskonferenz erarbeitet wird, d.h. die katholische kirchliche Sozialarbeit wird gesamtschweizerisch geplant.

Nebst dieser Studie konnte ich das Modell für die kirchliche Sozialarbeit der katholischen Kirche Bern studieren (www.kathbern/fasa.ch). Dieses Modell, mit dem entsprechenden Leitbild, ist in einem Prozess entstanden und gilt für alle bernischen katholischen Kirchgemeinden. Mit dem Modell der Grundversorgung und dem Wahlangebot jeder Kirchgemeinde sowie den regionalen Aufgabenschwerpunkten wird ein klarer Aufgabenkatalog für die kirchliche Sozialarbeit definiert. Zudem wurde eine neue Koordinations- und Leitungsstruktur ausgearbeitet, die Fachstelle Sozialarbeit der katholischen Kirche (FASA). Mit diesem Modell wird im Dekanat Region Bern die katholische Sozialarbeit mit dem modernen Managementwissen verbunden und dürfte zum Segen der Klienten/Klientinnen eingesetzt werden.

Auffallend ist auch, dass bei den für die Soziale Arbeit Angestellten in der katholischen Kirche die Abschlüsse an einer Höheren Fachschule im Sozialbereich überwiegen, während die reformierten Sozialtätigen nur zu 22% eine solche

berufsspezifische Ausbildung haben. Über 10% der katholischen Sozialarbeiterinnen/ Sozialarbeiter haben zudem eine Zusatzqualifikation im Managementbereich.

Ein eventueller Grund wieso sich die katholische Kirche bereits früher mit Managementfragen befasste, konnte ich im Buch von Malik (2006, S. 68) finden. Er beschreibt dort, dass es nur zwei Organisationen gibt, die ihre zukünftigen Führungskräfte wirklich systematisch auf die Führungsaufgaben im engeren Sinne vorbereiten und nicht nur auf ihre sachlich-fachlichen Aufgaben. Es sind dies die Armeen und die katholische Kirche mit ihrer Pontifikalakademie. Durch diese spezifischen Ausbildungen für Führungsaufgaben ist in der katholischen Kirche bestimmt mehr Managementwissen vorhanden als es dies bei den stark auf theologisches Wissen ausgerichteten reformierten Kirchen ist.

5.4 Schlussfolgerungen

Im heutigen Umfeld kann Soziale Arbeit ohne Managementwissen nicht gewinnbringend für die Benachteiligten unserer Gesellschaft erbracht werden.

In der Diakonie/ Sozialen Arbeit in der evangelisch-reformierten Kirchgemeinde ist Managementwissen erst in geringem Umfang vorhanden. Demgegenüber ist Managementwissen in der katholischen Sozialarbeit integriert.

6 Forschungsprojekt

6.1 Forschungsfrage

Die Forschungsfrage lautet: "Was für Leistungen werden von Sozialdiakonischen Mitarbeitenden in Kirchgemeinden erbracht?"

Sozialarbeit wie auch Diakonie kann aufgrund der erbrachten Leistungen benannt werden. Die Ergebnisse, oder auch der sogenannte Output, der durch die Arbeit erzielt werden, ist was zählt und aussagekräftig ist. Die Ergebnisse sagen aus, was getan wird in der Diakonie/Sozialen Arbeit in der Kirchgemeinde.

6.2 Wieso Messung der Leistungen?

Mit der Messung der Leistungen soll herausgefunden werden, was die Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde heute ist. Es geht deshalb bei der Messung um die erbrachten Leistungen und die Quantität derselben. Es könnten auch andere Dinge gemessen werden, z.B. Qualität der Arbeit oder für wen die Dienstleistungen erbracht werden. Um die Fragestellung "Was ist Diakonie/Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde?" zu beantworten, ist die Fragestellung nach der Quantität und Art der Leistungen wichtig und nicht z.B. die Qualität.

In den Kirchgemeinden wird vor allem die Arbeitszeit gemessen, man spricht oft auch von Jahresarbeitszeit. Die Aufteilung der gesamten Arbeitszeit in verschiedene Aufgabengebiete sagt allerdings nichts aus, da dadurch keine Arbeitsergebnisse gezeigt werden. Wenn ich als Freiwillige z.B. drei Stunden in einer Beratungsstelle zugebracht habe, ist dies kein Leistungsausweis, da eventuell kein Klient, keine Klientin vorbeigekommen ist, denen ich helfen konnte. Wenn ich aber dokumentieren kann, dass ich bei zwei oder drei Klientinnen/Klienten Formulare ausgefüllt habe, sind dies effektiv erledigte Arbeiten, es ist ein Resultat da, das aussagekräftig ist. Auch bei Freiwilligen kann so ermittelt werden, ob ihr Einsatz hilfreich ist und welche Leistungen sie erbringen. Ob ein Einsatz von Freiwilligen überhaupt noch sinnvoll ist, sollte auch von Zeit zu Zeit überprüft werden und kann anhand der erbrachten Leistungen gemessen werden.

6.3 Wie messen: Benchmarking

Durch die Vielfalt der Kirchgemeinden und die Vielfalt der Pflichtenhefte von Sozialdiakonen/Sozialarbeiterinnen ist eine Messung in verschiedenen Kirchgemeinden sinnvoll. Mit einem sogenannten Benchmarking kann ein Mittelwert der erbrachten Leistungen herausgearbeitet werden. Ein Benchmarking ist ein Vergleich von Kennzahlen in verschiedenen Organisationen. Es ist ein Betriebsvergleich von Vergleichsgrößen zur Verbesserung der Leistungen, Strukturen oder Prozesse. Durch ein Benchmarking gewinnen die Teilnehmenden Anhaltspunkte für die eigenen Leistungen. Es können dadurch Aussagen für einen Jahresbericht gemacht werden oder Argumente für oder gegen einen Stellenabbau ermittelt werden.

Nach dem Benchmarking könnte eine Diskussionsrunde unter den Teilnehmenden stattfinden um Vergleiche unter den Kirchgemeinden zu evaluieren. Ein Benchmarking regt zu professionellem, qualitativem Arbeiten an.

Das Buch "NPO Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen" (Bono. M.L. 2006) diente mir als Grundlage für ein Benchmarking das ich in vier ausgewählten Kirchgemeinden durchführen konnte um zu einem Leistungsausweis Diakonie/Sozialen Arbeit in der Kirchgemeinde zu kommen. Bono beschreibt (2006. S.157, S.198) das Benchmarking in ihrem Buch ausführlich.

6.4 Vorgehen

Um in Erfahrung zu bringen, was für Leistungen erbracht werden, wurde ein ausführlicher Fragebogen an vier ausgewählte Kirchgemeinden verteilt und anschliessend ausgewertet.

6.5 Fragebogen

Bei der Erarbeitung des Fragebogens war mir vor allem das Buch von Brack (1994) "Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit. Ein Beitrag zur Klärung der Arbeitsbelastung" ein wichtiges Instrument. Mit der dritten Auflage des Buches, das leider vergriffen ist und nicht mehr zum Neudruck vorgesehen ist, leistete Brack, einen wichtigen Dienst zum Thema "Evaluation in der Sozialarbeit".

Ebenfalls als Grundlage benutzte ich das Buch von Lüssi (2001) "Systemische Sozialarbeit. Praktisches Lehrbuch der Sozialberatung". Vor allem das Kapitel über freiwillige Helfer (S. 159 -162) ist für Kirchgemeinden wichtig. So schreibt er auf Seite 162: "Der freiwillige Helfer ist ein Mensch, keine Sache, und damit ein sozialarbeiterisches Mittel eigener Art. Geld oder Sachen müssen beschafft, freiwillige Helfer aber gewonnen werden. Und einen Menschen für eine soziale Aufgabe zu gewinnen ist meist nicht leicht. Es gehört zum professionellen Können des Sozialarbeiters, dabei geschickt und erfolversprechend vorzugehen."

Das Gewinnen von Freiwilligen durch die sozialdiakonischen Mitarbeitenden wird in Kirchgemeinden oftmals nicht gewürdigt, trotzdem die Gewinnung von kompetenten Freiwilligen eine grosse Leistung ist. Im Fragebogen habe ich explizit darauf geachtet, dass auch die Arbeit mit Freiwilligen genügend gemessen wird.

Den Fragebogen konnte ich insgesamt sechs Sozialdiakonischen Mitarbeitenden zur Begutachtung vorlegen. Nach jeder Diskussion hatte ich wieder Punkte die ich verbessern konnte.

Am Schluss konnte ich den Fragebogen auch noch Prof. Dr. François Höpflinger zum Verbessern geben. Als Soziologe konnte er mir hilfreiche Hinweise für die Bemessung der Tätigkeiten geben. Der Fragebogen wurde nach dem Gespräch mit ihm ein letztes Mal angepasst. Er empfahl auch, die Einzelhilfe während einer Woche zu messen, die anderen Aufgaben aber von Januar bis Ende Mai 2009 aufzuschreiben. Das Messen der Einzelhilfe während nur einer Woche bringe die genaueren Resultate und sei für die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden weniger eine Belastung. Die anderen Befragungspunkte wurden während fünf Monaten gemessen, damit insbesondere bei den Veranstaltungen aussagekräftigere Resultate möglich werden.

6.6 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen ist in die drei klassischen Arbeitsgebiete der Sozialarbeit aufgeteilt: in Einzelhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit. Zudem ist eine Sparte E. Anderes aufgeführt, damit Arbeiten, die in einer Kirchgemeinde eine Spezialität sind, z.B. Pädagogik, Unterricht, ebenfalls notiert werden können.

6.6.1 A. Einzelhilfe

Die Erfassung der Einzelhilfe basiert vor allem auf dem Buch "Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit" (Brack. 1994).

Brack schreibt in ihrem Buch auf Seite 90: "Aufgrund bisheriger Erfahrungen versprechen vor allem die beiden Ansätze "Zahl der Besprechungen" und "Zahl der Dienstleistungen" qualitativ die besten Ergebnisse." Für den Fragebogen wurden deshalb die beiden Indikatoren Besprechungen und Dienstleistungen gewählt.

6.6.2 B. Gruppenarbeit, Soziokulturelle Animation

Veranstaltungen in einer Kirchgemeinde können sehr gut verglichen werden mit Veranstaltungen in Gemeinschaftszentren. Ein Vergleich der Soziokulturellen Animation zwischen Gemeinschaftszentren und Kirchgemeinden wäre interessant und möglich. Ich schlage deshalb die Zählmethode der Gemeinschaftszentren der Stadt Zürich mit einer Ausnahme vor (Sozialdepartement der Stadt Zürich. Dez.02/KUO). Im Gegensatz zu den Gemeinschaftszentren wird die Trennung zwischen kleinen und grossen Veranstaltungen nicht bei 49/50 Personen gemacht, sondern für die Kirchgemeinden bei 29/30 Personen. Der Grund dafür ist, dass in Kirchgemeinden ein Gottesdienst eindeutig als eine grosse Veranstaltung verstanden wird, auch wenn man von der Planung her nicht wie bei Gemeinschaftszentren mit 50 Besuchern rechnen kann.

Anzahl kleine Veranstaltungen

Als kleine Veranstaltung gelten Veranstaltungen die geplant und durchgeführt wurden und für die in der Planung bzw. Vorbereitungsphase maximal 29 Teilnehmende erwartet werden. Die effektive Anzahl Teilnehmende spielt für die Zuteilung keine Rolle. Als kleine Veranstaltungen gelten Ereignisse, die bis maximal einen halben Tag dauern. Ein- oder mehrtägige kleine Veranstaltungen werden nach Anzahl der halben Tage gezählt. Nicht gezählt werden Veranstaltungen, die zwar geplant, aber nicht durchgeführt werden.

Beispiel 1:

Es wird eine Veranstaltung geplant, bei der mit 25 Teilnehmenden gerechnet wird. Effektiv nehmen 35 Personen an der Veranstaltung teil. Gezählt wird die Veranstaltung als kleine Veranstaltung.

Beispiel 2:

Es wird ein Kurs angeboten mit maximal 12 Teilnehmenden, der zweimal pro Monat stattfindet. Dies ergibt 2 kleine Veranstaltungen.

Beispiel 3:

Es wird eine Veranstaltung von 8 - 17 Uhr für 20 Personen durchgeführt. Dies ergibt 2 kleine Veranstaltungen.

Anzahl grosse Veranstaltungen

Als grosse Veranstaltungen gelten Veranstaltungen, die geplant und durchgeführt wurden und für die in der Planung bzw. Vorbereitungsphase mehr als 30 Personen erwartet wurden. Die effektive Anzahl Teilnehmende spielt für die Zuteilung keine Rolle. Alle grossen Veranstaltungen werden pro Veranstaltung als 1 Veranstaltung gezählt, unabhängig von ihrer Dauer. Grosse Veranstaltungen, die länger als einen Tag dauern, werden ebenfalls als 1 Veranstaltung gezählt. Nicht gezählt werden Veranstaltungen, die zwar geplant, aber nicht durchgeführt wurden.

Beispiel 1:

Es wird eine Veranstaltung geplant, für die 50 Personen erwartet werden. Effektiv nehmen nur 25 Personen an der Veranstaltung teil. Gezählt wird die Veranstaltung als grosse Veranstaltung.

Beispiel 2:

Es wird eine Veranstaltung durchgeführt, die von Freitagabend bis Sonntagmittag dauert und an der insgesamt 150 Personen erwartet werden. Gezählt wird 1 Veranstaltung.

6.6.3 C. Gemeinwesenarbeit

Brack (1994. S. 17) schreibt dazu:

"Immer noch fehlen weitgehend Grundlagen für Gemeinwesenprojekte und für andere Tätigkeiten (z.B. Arbeit mit Freiwilligen und Selbsthilfegruppen, Begleitung von Wohngemeinschaften, Jugendhausarbeit u.ä.). Wir sind aber überzeugt, dass Berechnungen in solchen noch "unerforschten" Tätigkeitsgebieten anhand des hier vorgestellten Instrumentariums ebenfalls relativ einfach durchgeführt werden könnten - und dass dafür die Zeit eigentlich gekommen scheint."

Der Fragebogen ist für eine erste Messung der Gemeinwesenarbeit in Kirchgemeinden erst einfach ausgestaltet, kann nach einem ersten Erproben durch sozialdiakonische Mitarbeitende in Kirchgemeinden aber ergänzt und verbessert werden.

6.6.4 D. Organisation und Koordination der Arbeit

Dieser Abschnitt beinhaltet keine direkten Leistungen an die Gesellschaft, sondern ist eine indirekte Leistung an die Kirchgemeinde. Diese Kategorie wurde auf Wunsch von sozialdiakonischen Mitarbeitenden in den Fragebogen aufgenommen. Es handelt sich dabei um Aufgaben die zwar arbeitsintensiv sind, aber keine Wirkung nach aussen zeigen. In diese Kategorie gehörte z.B. die Leitung eines Gemeinde- oder Mitarbeiterkonvents.

6.6.5 E. Anderes

Es gibt Arbeiten in Kirchgemeinden die zeitaufwändig sind aber nicht in die drei Kategorien A - C passen, z.B. ganze Ferienwochen, Gemeindereisen, Lager. Unter E müssen die speziellen Leistungen einzeln aufgeschrieben werden.

6.6.6 F. Schätzung der Arbeitszeit pro Gebiet

Die Schätzung scheint eine sehr gute Methode in einem Benchmarking zu sein.

Brack (1994. S.84) schreibt dazu: "Geeignete Methoden zur Tätigkeitsanalysen. Informierte Schätzung durch die Fachkraft selber aufgrund von Instruktionen/Anleitung. Diese Methode ist verhältnismässig einfach und auch zuverlässig, wenn die gleiche Schätzung von mehreren Mitarbeitenden parallel gemacht und die Werte nachher verglichen und gemittelt werden."

6.7 Vorstellung der ausgewählten Kirchgemeinden



Abbildung 9: Schweiz Kirchenmesse, 2006
Quelle: Keystone/Alessandro Della

Die vier ausgewählten Kirchgemeinden haben alle ungefähr die gleiche Grösse. Alle haben seit langer Zeit Sozialdiakonische Mitarbeitende und jede Gemeinde hat mehr als eine Person für diese Aufgabe angestellt. Bei den Kirchgemeinden handelt es sich um die Kirchgemeinden Thalwil und Wädenswil und zwei städtische Kirchgemeinden Wollishofen und Oerlikon.

Die vier Kirchgemeinden zusammen haben 22'998 Kirchenmitglieder. In diesen vier Kirchgemeinden sind die Stellenprozentage wie folgt aufgeteilt:

Pfarrstellen	1250 Stellenprozentage
Sozialdiakonische Mitarbeitende	680 Stellenprozentage.

Die Büros der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden sind in zwei Gemeinden sehr zentral in Kirchgemeindehäusern gelegen, in einer Kirchgemeinde im Zentrum der Gemeinde aber in einem speziellen Haus für die Diakonie und die Kirchenmusiker. Eine Kirchgemeinde hat ihre Büros für die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden schwer auffindbar und nicht im Zentrum der Gemeinde.

7 Resultate der Forschungsarbeit

7.1 Rückgabe der Fragebogen

Ursprünglich hatte ich von fünf Kirchgemeinden Zusagen, dass ihre Sozialdiakonischen Mitarbeitenden die Fragebogen ausfüllen würden. Kurz vor dem Abgabetermin teilten mir die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden einer Kirchgemeinde mit, dass sie infolge totaler beruflicher Überlastung den Fragebogen nicht ausfüllen können.

In drei Kirchgemeinden waren alle Sozialdiakonischen Mitarbeitenden beim vereinbarten Abholtermin der Fragebogen mit ausgefüllten Fragebogen anwesend und hatten alle genügend Zeit um über die Arbeiten zu diskutieren, was ich sehr schätzte und mir beim Auswerten der Fragebogen ausserordentlich half.

In einer Kirchgemeinde waren beim vereinbarten Abholtermin die Fragebogen nicht ausgefüllt. Ein Fragebogen wurde mir nachgeliefert. Ein zweiter Fragebogen wurde mir zwar versprochen, wurde aber nie abgegeben.

7.2 Beurteilung des Fragebogens

Die Fragebogen wurden von den Befragten als gutes, brauchbares Instrument beurteilt. Das Ausfüllen der Fragebogen nehme 3 1/2 Stunden in Anspruch. Positiv wurde gewertet, dass die Einzelhilfe nur während einer Woche zu messen und die zu messende Woche frei wählbar war. Jemand zählte die Einzelhilfe während dreier Wochen und es zeigte sich, dass eine Woche durchaus repräsentativ sein kann.

7.3. Resultate der Fragebogen

Ursprünglich beabsichtigte ich, die Auswertung der Fragebogen im Anhang der Arbeit beizufügen. Ich realisierte aber, dass man sehr schnell von den erbrachten Leistungen ablesen kann, wer welche Position in der Auswertung hat. Der Datenschutz für die Befragten ist mir wichtig, weshalb ich die Auswertung der Fragebogen gesamthaft mache.

7.3.1 Einzelhilfe

Die Auswertung der Fragebogen ergab folgende Zahlen:

Besprechungen	
bei sozialen Problemen	19
bei psychischen Problemen	8
bei Familienproblemen	4
Seelsorge	
Gespräche	3
Krankenbesuche	14
Trauer- und Sterbebegleitung	1
Hausbesuche	5
Kurzinterventionen	3
Passantenhilfe	4
Strassengespräche	9

Erbringen von Dienstleistungen

Finanzen	2
Schuldensanierungen	keine
Budgetberatung	2
Geldvermittlung	7
Abklärung Sozialversicherungen	3
Steuererklärungen	1
Vermittlung von Arbeit/Beschäftigungen	3
Vermittlung von Unterkünften, Wohnungen, Heimen	3
Vermittlung Dienstleistungen Dritter	3

Arbeiten mit Freiwilligen

Gespräche	3
Gewinnung von neuen Freiwilligen	5
Einsatz von Freiwilligen in neue Aufgabe	6

Zusammenfassend können die Zahlen wie folgt dargestellt werden:

	Gesamthafte Leistungen	Mittelwert pro Person und Woche
Sozialberatungen	31	4
Krankenbesuche	14	1,5
Diverse Gespräche	12	1,5
Dienstleistungen	24	3
Arbeit mit Freiwilligen	14	1,5

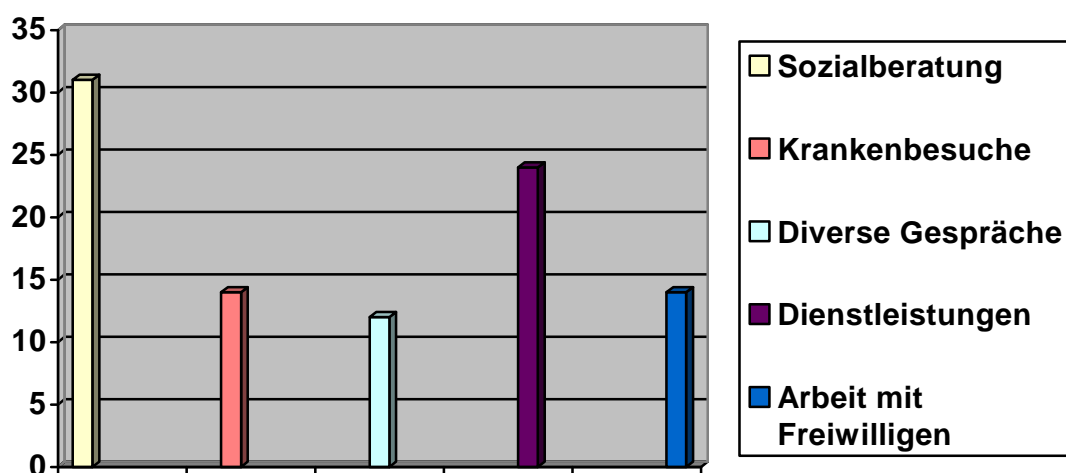


Abbildung 10: Graphische Darstellung der Einzelhilfe, 2009
Quelle: Henriette Scheller

7.3.2 Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeiten

Die Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeiten wurden vom 2. Januar bis 29. Mai 2009 aufgeschrieben um ein aussagekräftiges Resultat zu erhalten. Die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden arbeiteten an folgenden Veranstaltungen:

Kleine Veranstaltungen bis max. 29 Personen	Gesamthafte Leistungen	Mittelwert pro Person und Monat
Hauptleitung	178	4.5
Teilleitung	110	3
Mitarbeit	16	0.5

Grosse Veranstaltungen ab 30 Personen	Gesamthafte Leistungen	Mittelwert pro Person und Monat
Hauptleitung	30	1
Teilleitung	12	0.5
Mitarbeit	12	0.5

Total Veranstaltungen	Gesamthafte Leistungen	Mittelwert pro Person und Monat
Hauptleitung	208	5
Teilleitung	122	3
Mitarbeit	28	1
Total	358	9

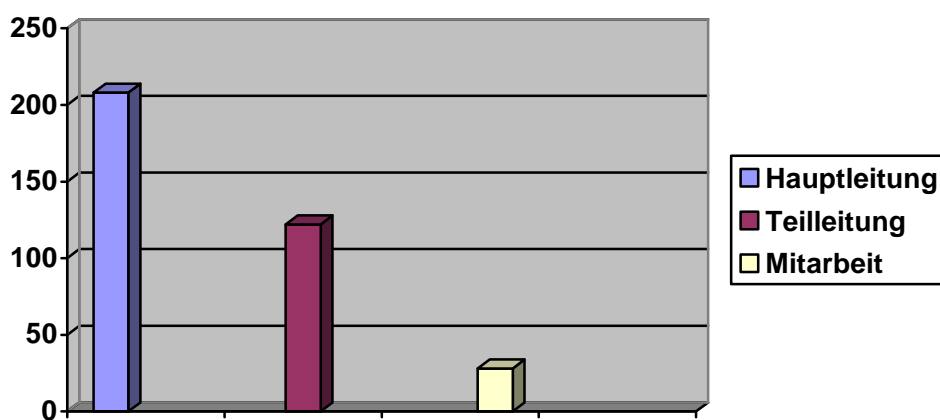


Abbildung 11: Leitungsfunktionen bei Veranstaltungen, 2009
Quelle: Henriette Scheller

7.3.3 Gemeinwesenarbeit

Die Gemeinwesenarbeit wurde während der Zeit vom 2. Januar bis 29. Mai 2009 gemessen und zeigt folgende Resultate:

Gemeinwesenarbeit	Gesamthft Sitzungen	Sitzungen pro Person und Monat
Leitung von Fachgruppe	13	0.5
Teilleitung	26	0.5
Mitarbeit	43	1
Kontakt mit Ausländergruppen	7	

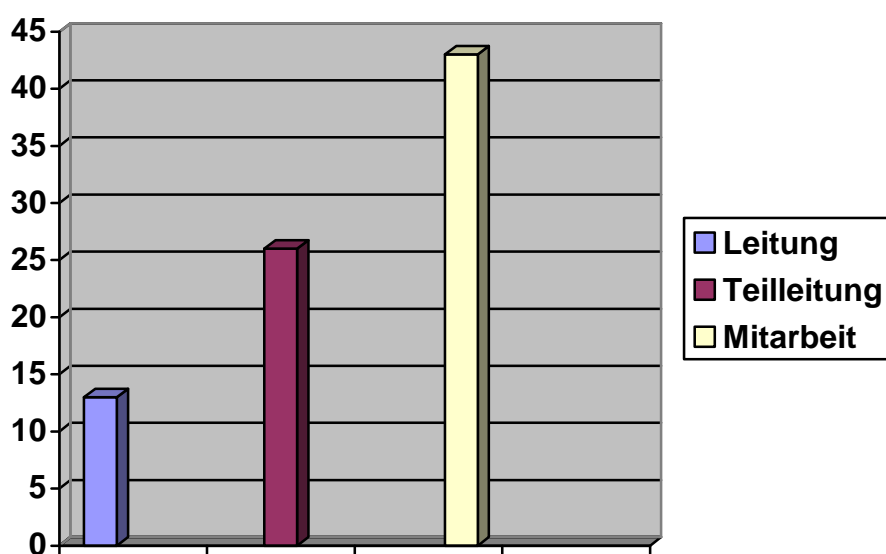


Abbildung 12: Graphische Darstellung der Funktion bei der Gemeinwesenarbeit
Quelle: Henriette Scheller

7.3.4 Organisation und Koordination der Arbeit

Die Auswertung ergeben vor allem drei Arbeitsgebiete die der Organisation und der Koordination der Arbeit zugeordnet werden:

- Sitzungen von Konventen werden von allen genannt: Gemeindekonvent, Fachkonvent, Diakoniekonvent, Seelsorgekonvent, Ökumenischer Konvent
Ebenfalls werden von allen genannt: Diakonatskapitel.
- Häufig werden auch Leitungsfunktionen genannt: Bezirkskirchenpflege, Kirchenpflege, Präsidium des Diakonatskapitel, Leitungsausschuss, Synode.
- Es wird oft in Kommissionen mitgearbeitet: Jugend- und Familienkommission, Medienkommission, Erwachsenenbildungskommission, Baukommission, Diakoniekommission.

7.3.5 Anderes

Ferienwochen und Lager werden in dieser Rubrik sehr häufig genannt. Es gibt: Seniorenferien, Gemeindeausflug, Familienausflug, Gemeindeferienwochen, Frühlingslager für Oberstufenschüler, Jugendlager mit Konfirmanden und Konfirmationsreise über Auffahrt.

Bei nur einer Person nimmt die Weiterbildung ebenfalls einen beachtlichen Teil der Arbeitszeit in Anspruch.

Als einzelne Aufgaben werden auch genannt:

Leitartikel schreiben für die Gemeindezeitung
Öffentlichkeitsarbeit für Anlässe.

7.3.6 Schätzung der Arbeitszeit pro Arbeitsgebiet

Einen Fragebogen habe ich nicht berücksichtigt da sehr wahrscheinlich ein Ausrutscher passierte. Die angegebene Zahl konnte unmöglich stimmen, weshalb ich diese Schätzung nicht berücksichtigte, d.h. für den Mittelwert habe ich 7 Fragebogen genommen. Die Prozentzahlen der Teilzeitstellen habe ich auf eine 100%-Anstellung umgerechnet damit die Prozentzahlen vergleichbar sind. Die Schätzung der Arbeitszeit pro Arbeitsgebiet sieht wie folgt aus:

Einzelhilfe	25 Stellenprocente
Gruppenarbeiten/Soziokulturelle Animation	26 Stellenprocente
Gemeinwesenarbeit	14 Stellenprocente
Organisation und Koordination	20 Stellenprocente
Anderes	15 Stellenprocente

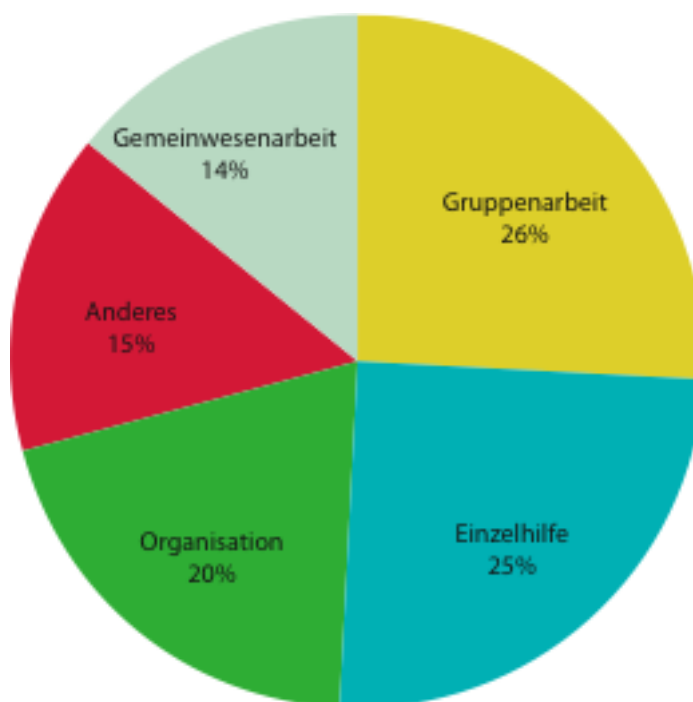


Abbildung 13: Schätzung der Arbeitszeit pro Arbeitsgebiet
Graphik: Simona Meyer, EB Zürich

8 Erkenntnisse und Folgerungen

8.1 Rückgabe der Fragebogen

Die Schwierigkeiten bei der Rückgabe der Fragebogen zeigen, dass nicht alle Sozialdiakonischen Mitarbeitenden unbekümmert an eine Leistungsmessung herangehen. Leistungen zu messen ist in Kirchgemeinden ungewohnt und war bisher nicht nötig. Durch die Tatsache, dass ich nicht alle versprochenen Fragebogen wie abgemacht abholen konnte, wurden Ambivalenzen und Ängste sichtbar.

Die Leistungen auszuweisen wird in nächster Zeit auch für Kirchgemeinden nötig werden. Der Kanton Zürich bezahlt der Kirche nach wie vor viel Geld. Nur schon die Tatsache, dass die Auflage besteht, diese Steuergelder nicht für kultische Zwecke zu verwenden, sondern für gesellschaftliche Aufgaben, deutet an, dass die Kirche einmal nachweisen muss, für was sie das zur Verfügung gestellte Geld verwendet. Früher oder später wird der Kanton sicher wissen wollen, was effektiv mit den Steuergeldern geleistet wurde. Es wäre von Vorteil, wenn sich die Kirche früh genug mit Leistungserfassungen auseinandersetzt, dies thematisiert und das Personal dafür sensibilisiert.

Als Beispiel dazu dienen die AHV/IV Gelder die jahrelange vom Bund aus an Institutionen geflossen sind, dies ohne allzu starke Kontrolle. Mit der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung (NFA) (www.nfa.ch) hat sich der Bund aus der Finanzierung der Behindertenorganisationen zurückgezogen und diese Aufgabe den Kantonen übergeben. Vor allem wollte man durch diese Dezentralisierung eine bessere Kontrolle über die Geldflüsse erreichen. Der Kanton Zürich hat die vom Bundesamt für Sozialversicherungen eingeführten Qualitätsstandards übernommen. Durch diese Vorgaben mussten die Behindertenorganisationen seit 2001 Qualitätshandbücher erarbeiten und deren Handhabung einführen. Um die Qualität einer Leistung festzulegen, muss aber zuerst eine Leistungserhebung erfolgen. Die 120 Zürcher Heime haben sich in den letzten Jahren intensiv mit ihren Leistungen und deren Qualität auseinandergesetzt. Dem Kanton Zürich stehen somit genügend Informationen über Leistungen in Institutionen mit sozialen Aufgaben zur Verfügung an denen der Kanton die kirchlichen Leistungen messen könnte.

8.2 Individualität der Kirchgemeinden

Die Auswertung zeigte, dass die Selbstbestimmung der Kirchgemeinden nicht nur Theorie ist, sondern sich auch tatsächlich als unterschiedliches Profil der Kirchgemeinden zeigt. So ist eine der befragten Kirchgemeinden aufgrund der gemessenen Leistungen eine sehr aktive, rege Kirchgemeinde. Diese Kirchgemeinde hat den Durchschnitt aller Leistungen eindeutig gehoben. Die drei anderen Kirchgemeinden sind in ihren Leistungen sehr ähnlich.

8.3 Einzelhilfe

Die Resultate in der Einzelhilfe überraschten mich sehr, hatte ich doch auf Grund meiner langen Berufspraxis als Sozialarbeiterin deutlich höhere Beratungs- und Dienstleistungszahlen erwartet. Ich verglich deshalb die Zahlen der Einzelhilfe mit denen folgender Institutionen:

Stiftung Kirchlicher Sozialdienst, Zürich

DFA, Die kirchliche Fachstelle bei Arbeitslosigkeit, Zürich

impuls-treffpunkt, Beratung für Erwerbslose, des Schweizerischen Arbeiterhilfswerkes, Zürich.

Zusammenfassend muss ich feststellen, dass die Leistungen der Einzelhilfe in Kirchgemeinden wesentlich niedriger sind als die in anderen Beratungsstellen. Es gibt verschiedene Gründe wieso dem so ist:

a) Die Auswertung der Fragebogen zeigt, dass der Schwerpunkt der Arbeiten in Kirchgemeinden bei der Soziokulturellen Animation/Gruppenarbeiten liegt und nicht in der Einzelhilfe.

b) Die niedrigen Beratungszahlen zeigen, dass sich die Bevölkerung bei Problemen nur in Ausnahmefällen an die Kirchgemeinden wendet. Einige Sozialdiakonische Mitarbeitende haben festgestellt, dass Leute zwischen 20 und 50 Jahren keine Beratung bei der Kirche suchen. Eine Kirchgemeinde ist hier eine Ausnahme. Dank eines sehr hohen Spendenguts verfügen die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden über mehr finanzielle Hilfsmöglichkeiten als andere Kirchgemeinden. Dieser Kirchgemeinde werden als einziger auch von den Sozialdiensten der politischen Gemeinde Leute überwiesen.

c) Die Besprechungszahlen spiegeln die Tatsache wieder, dass sehr viel qualitativ gut arbeitende Beratungsstellen ausserhalb der Kirchgemeinden entstanden sind. Es besteht heute eine Konkurrenz von Beratungsangeboten. Die Nachfrage nach Sozialberatungen durch die Kirchgemeinde ist deshalb eingebrochen.

d) Viele Leute lassen sich bei Problemen lieber anonym statt in der eigenen Kirchgemeinde helfen. Im Gegensatz zu den niedrigen Einzelhilfeszahlen der Kirchgemeinden steht die Nachfrage nach Beratungsmöglichkeiten bei anderen Institutionen. Dazu zwei Beispiele:

Beispiel 1: die DFA, Die kirchliche Fachstelle bei Arbeitslosigkeit, Zürich, musste im letzten Jahr (2008) folgende Abweisungen machen da keine Termine innerhalb von zwei Wochen gegeben werden konnten:

428 Abweisungen für Sozialberatung

759 Abweisungen für Rechtsberatung.

Beispiel 2: der impuls-treffpunkt des Arbeiterhilfswerkes, Zürich, bietet jeden Freitagmorgen niederschwellige Beratungen und Dienstleistungen an. Niederschwellig heisst, dass sich die Leute ohne Anmeldung beraten lassen können, sie allerdings eine gewisse Wartezeit in Kauf nehmen müssen. Durchschnittlich wird jede Woche 19 Leuten durch ein Team von vier bis fünf Beraterinnen/Beratern geholfen. Auch diese Stelle muss infolge mangelnder Kapazität ihre Dienstleistung einschränken, d.h. sie macht dies indem sie sich auf Leute mit Wohnsitz in der Stadt Zürich begrenzt (Ausnahmen sind die schriftlichen Zuweisungen durch Regionale Arbeitsvermittlungsstellen).

e) Das Internet dürfte den Beratungsdiensten in Kirchgemeinden einen weiteren Rückgang der Beratungen bringen. Viele Leute informieren sich heute im Internet

auch über Beratungsangebote. Bei einem speziellen Problem suchen viele deshalb im Internet zuerst die ihnen passende Auskunfts- oder Beratungsstelle. Beratungsstellen mit einem klaren Profil, z.B. Arbeitslosigkeit, Eheproblemen, werden deshalb via Internet gefunden. Es ist deshalb nicht mehr nötig, sich an Beratungsstellen ohne klaren Aufgabenschwerpunkt zu wenden, wie dies bei Kirchgemeinden der Fall ist.

f) Auffallend ist, dass in Kirchgemeinden in der Einzelhilfe vor allem Gespräche geführt werden, Dienstleistungen werden sehr selten erbracht. Dies dürfte auch ein Grund sein, weshalb vergleichbare Beratungsstellen attraktiver sind.

Als Beispiel dafür, was für Dienstleistungen und in welchem Umfang andere Beratungsstellen anbieten, kopiere ich auf Seite 41 die Darstellung aus dem Jahresbericht 2008 von impuls-treffpunkt, Zürich (2009, S. 6). Gleichzeitig ist es auch ein gutes Beispiel dafür, wie heute die Leistungen von Beratungsstellen ausgewiesen werden können, wenn die nötige Informatik-Software den Beratungsstellen zur Verfügung steht. Ebenfalls zeigt das Beispiel, wie sich heute Beratungsstellen mittels Erbringung von Dienstleistungen z.B. für die Stadt und Kanton Zürich um finanzielle Einnahmen bemühen.

8.3.1 Schlussfolgerungen

Die Erkenntnisse aus der Auswertung der Fragebogen zeigt in der Einzelhilfe Handlungsbedarf. Beratungsstellen von Kirchgemeinden müssen grundsätzlich überdacht werden. Ich vertrete die Ansicht, dass die Kirche unbedingt Soziale Arbeit anbieten soll. Aber was vor 20 oder 30 Jahren richtig war, muss heute im total veränderten Sozialwesen grundsätzlich neu beurteilt werden.

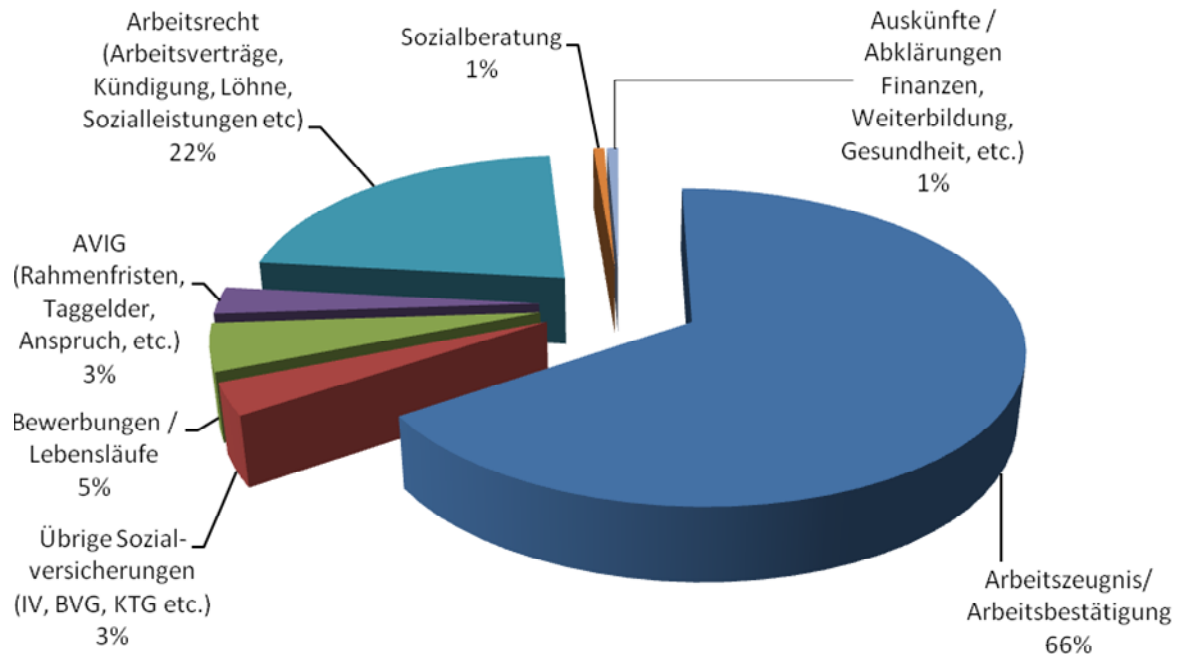
Eine Kirchgemeinde ist zu kleinräumig um konzeptionell die Sozialarbeit in der Kirchgemeinde neu zu positionieren. Es ist deshalb wichtig, dass für eine Neuorientierung der Sozialen Arbeit in der Kirche entweder die Landeskirche oder aber die Reformkommission des Verbandes der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden eine solche Aufgabe angeht. Der "Stadtverband" hat mit seinem Auftrag für eine Aufnahme und Analyse des Ist-Zustandes (Landert, Brägger, 2009) bereits bewiesen, dass er weitsichtig ist und von Fachleuten Berichte einholt.

Ein Konzept ob oder wie die Einzelhilfe in der Kirchgemeinde heute sein müsste, sollte durch eine Fachstelle in Sozialer Arbeit erstellt werden. Das Kerngeschäft der Kirche ist die Theologie, nicht die Soziale Arbeit. Für die Soziale Arbeit ist heute spezielles Fachwissen, wie z.B. Managementwissen für soziale Institutionen, wichtig. Dieses spezielle Fachwissen sollte sich die Kirche für eine Neuorientierung der Einzelhilfe in Kirchgemeinden geben lassen, z.B. für einen Auftrag für einen Konzeptentwurf.

Der Zeitpunkt für eine Neuorientierung der Einzelhilfe in Kirchgemeinden wäre jetzt richtig. Bei drei der vier befragten Kirchgemeinden stehen in den nächsten Jahren Pensionierungen an. Eine Neuausrichtung der Einzelhilfe auf den Zeitpunkt der Pensionierungen hin wäre richtig, weshalb schon bald ein zeitgemässes Konzept für die Einzelhilfe erarbeitet werden sollte.

Beratungsinhalte 2008

Beratungen im Auftrag der regionalen Arbeitsvermittlungszentren von Stadt und Kanton Zürich



Beratungen und Hilfe zur Arbeitsintegration im Auftrag des Sozial Departements der Stadt Zürich

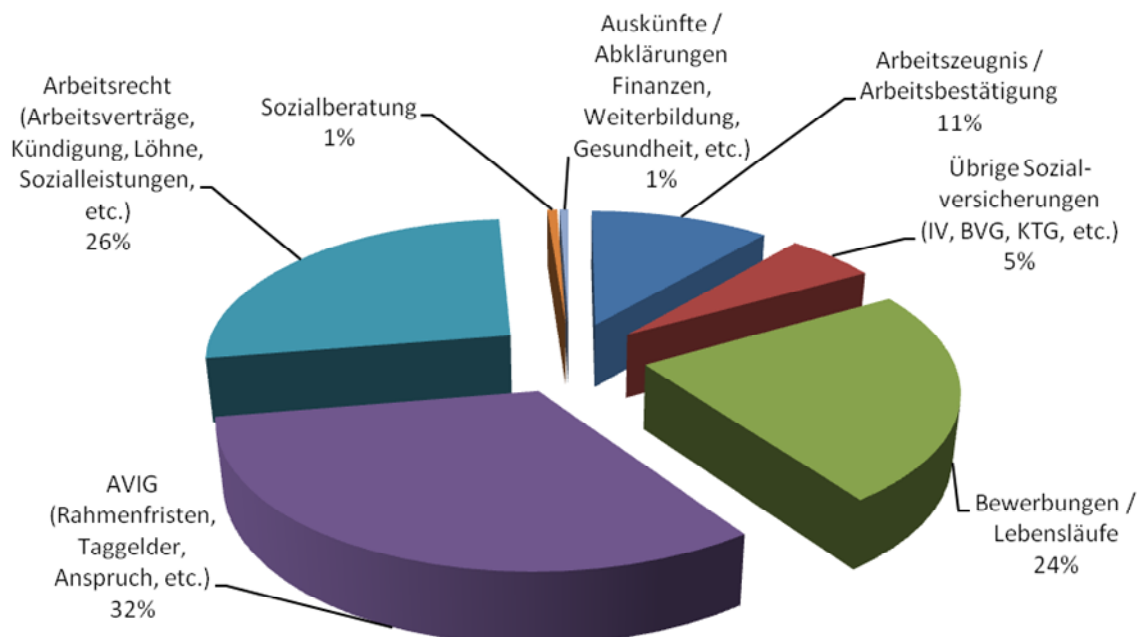


Abbildung 14: impuls-treffpunkt SAH Zürich, Jahresbericht 2009

8.4 Freiwillige

Die Zahlen für die Gespräche mit Freiwilligen, Gewinnung von Freiwilligen und Einsatz von Freiwilligen in neue Aufgaben ergeben einen Mittelwert von 1,5 Leistungen pro Person und Woche. Es kann daraus abgeleitet werden, dass die Arbeit mit Freiwilligen in den vier befragten Kirchgemeinden kein Arbeitsschwerpunkt ist.

Die vier Kirchgemeinden haben gesamthaft eine Mitgliederzahl von 22'998 und 660 Freiwillige. Somit sind 2,8% der Mitglieder als Freiwillige tätig. Im Bericht Landert und Brägger (2009, S. 23) ist die Zahl der Freiwilligen von weniger als 1% bis 9% der reformierten Bevölkerung der städtischen Kirchgemeinden genannt. Die vier befragten Kirchgemeinden sind deshalb im Durchschnitt und fallen nicht mit besonders vielen Freiwilligen auf.

Ein Hinweis darauf, dass sich eine gezielte Fokussierung auf die Freiwilligenarbeit lohnen könnte, ist das Beispiel der Freiwilligenagentur der Stiftung Kirchlicher Sozialdienst, Zürich. Die Freiwilligenagentur ist weit über die Stadt Zürich hinaus bekannt, leistet sehr gute Vermittlungsdienste für Freiwilligenarbeit und kann mit 9'549 Zugriffen für das Jahr 2008 auf die Stellenbörse für Freiwilligenarbeit im Internet einen beachtlichen Leistungsausweis erbringen. Die wöchentlichen 183 Zugriffe auf die Stellenbörse der Freiwilligenagentur (<http://www.zuerichfreiwillig.ch>) zeigen auf, dass auch die Freiwilligenarbeit einen enormen Wandel durchgemacht hat und sich die Kirchgemeinden auch in dieser Hinsicht Überlegungen machen sollten.

8.5 Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeiten

Der Hauptteil der Arbeit von Sozialdiakonischen Mitarbeitenden steckt in diesem Arbeitsfeld. Bei der Auswertung zeigte sich eine unerhörte Vielfalt von Veranstaltungen, die alle nicht nur durchgeführt, sondern auch organisiert, vorbereitet und abgeschlossen werden müssen. In der Kategorie Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeit wird von den Sozialdiakonischen Mitarbeitenden enorm viel geleistet.

Die Überfülle der Veranstaltungen könnte auch ein Grund für die oftmalige Überforderung mit der Arbeit in der Kirchgemeinde sein. Es wurde gesagt, dass leider die Zeit fehle, um die Veranstaltungen abschliessend auszuwerten und sich Gedanken zu machen, wie zukünftige Veranstaltungen optimaler durchgeführt werden könnten. Zeit für das berufliche Reflektieren der erbrachten Leistungen fehle leider.

Speziell erwähnen möchte ich die enorm vielen Veranstaltungen eines Sozialdiakonischen Mitarbeiters der für die Jugendarbeit angestellt ist. Im Hinblick auf die doch recht hohen Besucherzahlen der für die Jugendlichen organisierten Veranstaltungen sollte sich die eine oder andere Kirchgemeinde überlegen, ob die Anstellung einer Jugendarbeiterin/ eines Jugendarbeiters auch in ihrer Kirchgemeinde sinnvoll wäre.

Die Vielfalt der angebotenen und durchgeführten Veranstaltungen ist so gross, dass sich eine Aufteilung in Kategorien aufdrängt. Es sind verschiedene Arbeitsfelder die durch die Veranstaltungen abgedeckt werden. Um eine gewisse Struktur in die grosse Vielfalt der Veranstaltungen zu bringen, versuche ich, die Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeiten nachfolgend zu kategorisieren. Die Aufteilung in drei Gruppen war mir möglich da auf den Fragebogen die Art der Veranstaltungen

angegeben war. Bei Unklarheiten fragte ich nach, um die Veranstaltungen in die drei nachfolgenden Kategorien einzuteilen.

8.5.1 Diakonie/Theologie

Bei der Diakonie/Theologie geht es um das Kerngeschäft jeder Kirchgemeinde. Es ist die Verkündigung des Evangeliums. Einige Sozialdiakonische Mitarbeitenden haben eine theologische Ausbildung und sie setzen ihr spezifisches Wissen für die Kirchgemeinde im Bereich Diakonie/Theologie ein. Die Veranstaltungen haben alle einen theologischen Hintergrund und sind entweder:

Gottesdienste, Andachten, Feiern

oder: Weiterbildungen im theologischen Bereich wie z.B. Vortragsreihe Calvin, Glaubenskurse, Lesegruppen von biblischen Texten, Kinderhüte während Gottesdiensten.

8.5.2 Diakonie/Gemeindeaufbau

Das Wort Gemeindeaufbau wurde formuliert als in der Kirche bewusst ein Mittel gegen den Mitgliederschwund gesucht wurde. Die Kirchgemeinden sind sehr am Gemeindeaufbau interessiert und viele Veranstaltungen finden auch in diesem Sinne statt. Es sind Aktivitäten des Gemeindelebens und Aktivitäten für die ganze Bevölkerung. Diese Veranstaltungen können ganz untheologisch sein, z.B. Mittagstische, Bazar, Kerzenziehen. Die Veranstaltungen beinhalten zwar auch soziale Aspekte, wie die Integration von Ausländern und Leuten aus allen Schichten und allen Generationen. Diese Aktivitäten sind aber vergleichbar mit Aktivitäten von Vereinen die ebenfalls öffentlich und sozial sind. Gerade die Sportvereine leisten enorm viel für die soziale Integration von Ausländern, Leuten aus allen Schichten, Kindern und Jugendlichen. Es handelt sich aber bei kirchlichen und anderen Vereinsaktivitäten nicht um Soziale Arbeit.

8.5.3 Diakonie/Soziale Arbeit

In diese Gruppe gehören nur Veranstaltungen die effektive Soziale Arbeit sind. Es muss sich dabei um soziale Probleme handeln deren Problemlösung professionell und reflektiert angegangen wird.

Als Beispiel gibt es eine Gruppenaktivität bei der die Kirchgemeinde bewusst auf die Eingliederung von Psychischkranken achtet. Das Mittel dazu ist nicht eine Gesprächsgruppe sondern eine Aktivität bei der die Psychischkranken auch die notwendige Abgrenzung zu den anderen Teilnehmenden haben können.

Ebenfalls unter Diakonie/Soziale Arbeit kann man Gruppenarbeiten rechnen, wenn bewusst und reflektiert ein Programm zur Gewaltprävention von Jugendlichen durchgeführt wird.

8.5.4 Aufteilung in drei Sparten der Diakonie: Theologie, Gemeindeaufbau und Soziale Arbeit.

Kleine Veranstaltungen bis 29 Personen	Theologie	Gemeindeaufbau	Soziale Arbeit	Total
Hauptleitung	69	75	34	178
Teilleitung	7	71	32	110
Mitarbeit	12	4		16
Total	88	150	66	304

Grosse Veranstaltungen ab 30 Personen	Theologie	Gemeindeaufbau	Soziale Arbeit	Total
Hauptleitung	8	21	1	30
Teilleitung	1	11		12
Mitarbeit	7	5		12
Total	16	37	1	54

Zusammenzug aller Veranstaltungen	Theologie	Gemeindeaufbau	Soziale Arbeit	Total
Total	104	187	67	358

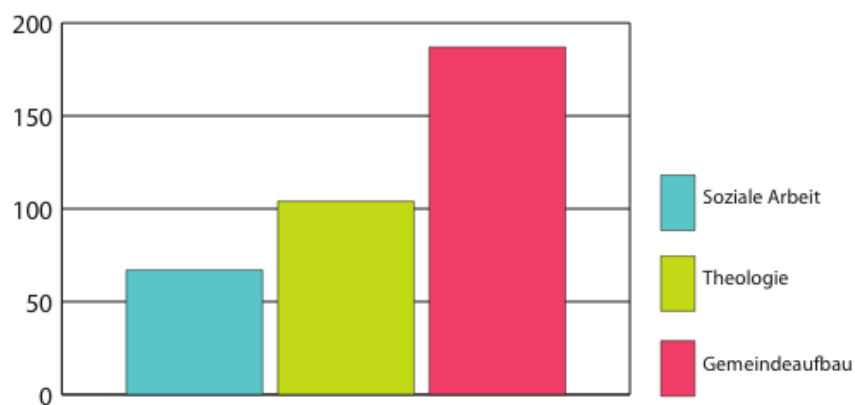


Abbildung 15: Veranstaltungen grafisch dargestellt.
Graphik: Simona Meyer, EB Zürich, 2009

8.5.5 Veranstaltungen pro Monat und Person

Durchschnittlich arbeiten alle Sozialdiakonischen Mitarbeitenden an neun Veranstaltungen pro Monat. Die acht sozialdiakonischen Mitarbeitenden haben aber gesamthaft ein Pensum von 680 Stellenprozenten. Auf eine 100%-Stelle umgerechnet wird an 10,5 Veranstaltungen pro Monat gearbeitet. Sollte eine Kirchgemeinde aus finanziellen Gründen eine Stelle eines Sozialdiakonischen Mitarbeitenden aufheben, würde dies einer Reduktion von 10,5 Veranstaltungen pro Monat bei einer 100%-Stelle entsprechen.

Signifikant ist vor allem, dass die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden zu einem grossen Teil die Hauptleitung von Veranstaltungen tragen und damit sehr viel Verantwortung. Die prozentuale Aufteilung der Leitungsfunktionen bei Veranstaltungen ist wie folgt:

Hauptleitung/Organisation	58%
Teilleitung	34%
Mitarbeit	8%

8.5.6 Reduktion und Professionalisierung der Veranstaltungen

Eine Reduktion der Veranstaltungen ist möglich. Dadurch hätten die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden eher die zeitlichen Ressourcen, ihre Gruppenarbeiten auszuwerten. Die Kirchgemeinden sollten sich aber auch im Klaren sein, ob sie tatsächlich so viele Aktivitäten für den Gemeindeaufbau investieren wollen oder ob eine gezieltere Ausrichtung auf das Kerngeschäft der Kirche, die Theologie, sinnvoller wäre. Der Mitgliederschwund ist zwar eine Bedrohung und löst Ängste aus, doch sind die vielen Veranstaltungen für den Gemeindeaufbau, der ganze Aktivismus, wirklich das richtige Mittel dagegen?

Für die Auswertung der Veranstaltungen sollte ein Konzept vorhanden sein, wie die kleinen und grossen Veranstaltungen ausgewertet, gemessen und auf ihre Wirkung hin evaluiert werden sollen. Zu einem Konzept würden auch die entsprechenden Instrumente zur Auswertung der Veranstaltungen gehören. Es ist nicht Aufgabe der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden solche Instrumente und Konzepte zu entwerfen. Dies ist klar eine Managementaufgabe und sollte durch die Kirchenleitung oder den "Stadtverband" den Kirchgemeinden zur Verfügung gestellt werden.

8.5.7 Korrelation Ausbildung und Schwerpunkt Veranstaltungen

Ein Vergleich mit den Ausbildungen der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden zeigt, dass sich der Berufshintergrund stark auf den Schwerpunkt Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeiten auswirkt. Der Anteil der Gruppenarbeit in Sozialer Arbeit beträgt 19% der gesamten Veranstaltungen. Der Anteil der Leute mit Ausbildung in Sozialer Arbeit ist 23% von allen Sozialdiakonischen Mitarbeitenden. Der Ausbildungshintergrund der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden prägt somit auch die Ausrichtung der Veranstaltungen.

8.6 Gemeinwesenarbeit

In den Zahlen kommt zum Ausdruck, dass die Gemeinwesenarbeit keinen starken Stellenwert hat. Die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden arbeiten zwar in Arbeitsgruppen mit (43). Die Initiative in der Gemeinwesenarbeit etwas zu bewegen ist aber eher selten. Dies zeigt sich dadurch, dass die Leitung von Gruppen in der Gemeinwesenarbeit eher selten ist (13).

8.7 Organisation und Koordination der Arbeit

In diesem Bereich kommt die Schwachstelle der kirchlichen Organisationsform, wie ich sie auf Seite 8 - 10 beschreibe, voll zum Ausdruck. Die vielen Sitzungen und Kommissionen sind für einige Sozialdiakonischen Mitarbeitenden eine grosse Belastung. Viel lieber würden sie sich um Leute kümmern als sich mit der Organisation der Institution zu befassen. Im Durchschnitt wird 20% der Arbeitszeit für die Organisation und Koordination aufgewendet, jemand kommt sogar auf 31% der Arbeitszeit.

Als Vergleich dazu:

Bei der DFA, Die kirchliche Fachstelle für Arbeitslosigkeit, Zürich, werden nur 10% der Arbeitszeit für: Teamsitzungen, interdisziplinäre Vernetzungen, konzeptionelles Arbeiten, Intervention, Fachaustausch, interne Besprechungen, etc. aufgewendet. Organisatorisch sind die 10% bei allen auf den Mittwochnachmittag geplant, weshalb die restliche Arbeitszeit bei allen voll und ganz für die eigentliche Arbeit zur Verfügung steht und durch den fixierten Halbtage keine Zeit für interne Terminabsprachen verbraucht wird.

Ein sehr gutes Sparpotential der Kirche wäre eine schlankere Organisation damit sich die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden mehr ihrer eigentlichen Arbeit widmen könnten.



Abbildung 16: Sitzungsraum über einer Galerie.
Quelle: Keystone 2009 Caro/Hechtenberg

8.8 Anderes

Beim genauen Hinschauen auf die unter "Anderes" beschriebenen Aufgaben, muss ich diese alle entweder unter die Kategorie Diakonie/Theologie oder Diakonie/Gemeindeaufbau einreihen. Ich konnte dabei keine Aufgaben feststellen, die die Kriterien von Sozialer Arbeit entsprechen würden. Die Definition der International Federation of Social Workers (IFSW) wurde zwischen Praktikerinnen/Praktikern bzw. Berufsverbänden aus 70 Nationen ausgehandelt und lautet wie folgt (2005. www.ifsw.org/p38000409.html):

"Soziale Arbeit als Beruf fördert den sozialen Wandel und die Lösung von Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen, und sie befähigt die Menschen, in freier Entscheidung ihr Leben besser zu gestalten. Gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse über menschliches Verhalten und soziale Systeme greift soziale Arbeit dort ein, wo Menschen mit ihrer Umwelt in Interaktion treten. Grundlagen der Sozialen Arbeit sind die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit."

8.9 Schätzung der Arbeitszeit

Aufgrund der erbrachten Leistungen müssten eigentlich die Gruppenarbeiten/Soziokulturelle Animation prozentual viel höher eingestuft werden. Es könnte sein, dass die Veranstaltungen als weniger belastend eingestuft werden als die Einzelhilfe und deshalb bei der Schätzung weniger gewichtet wurden als dies den wirklichen Leistungen entspricht.

8.10 Swot Analyse

Die SWOT-Analyse wurde in den 1960er Jahren in den USA entwickelt. Es ist ein einfaches Instrument um mit einem geringen Zeitaufwand eine komplexe strategische Situation aufzuzeigen. Durch eine übersichtliche Darstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren können strategische Ziele aufgezeigt werden. Für meine Arbeit scheint mir eine SWOT-Analyse sinnvoll, trotzdem ich mir bewusst bin, dass eine SWOT-Analyse nur begrenzte Aussagen machen kann und die Tendenz besteht, Dinge zu einfach darzustellen.

In der nachstehenden Stärken-Schwächen-Analyse lotse ich die Stärken, Schwächen und Chancen und Gefahren für die Arbeit der Diakonie/Sozialen Arbeit in den Kirchgemeinden aus.

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> Grosse Mitgliederzahl Regelmässige Einnahmen durch Steuern Grosse Akzeptanz in der Bevölkerung Gute Möglichkeit für Öffentlichkeitsarbeit Sehr gute Infrastruktur durch Kirchgemeindehäuser und andere Liegenschaften Guter Bildungsdurchschnitt der Mitglieder Gutes Umfeld für Rekrutierung von Freiwilligen 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> Starker Mitgliederschwund Abnehmende Steuereinkünfte Fehlende Öffentlichkeitsarbeit über Tätigkeitsnachweis Zu grosse Vielfalt an Tätigkeiten Keine Auswertung von Veranstaltungen Schwierige Organisationsform Kein abgegrenztes Arbeitsgebiet Keine Konzentration auf das Wesentliche
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> Bessere Öffentlichkeitsarbeit über Tätigkeitsnachweis könnte Austritte verhindern Bessere Wirkungsorientierung durch Reduktion von Arbeitsgebieten (weniger ist mehr) Gutes Feld für Rekrutierung qualifizierter Freiwilliger für interessante Aufgaben 	<p>Gefahren</p> <ul style="list-style-type: none"> Verzettelung in zu vielen Aufgaben Rückwärtige (konservative) Sichtweise verhindert Neuausrichtung Freiwilligen nur Hilfsarbeiten (Küche, Service) anbieten Fehlen einer selbstkritischen Haltung Schönreden von Problemen Fehlende Bereitschaft, die eigenen Leistungen zu analysieren

Abbildung 17: SWOT-Analyse
Quelle: Henriette Scheller

9 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

9.1 Aussagekräftige Resultate

Die Forschungsfrage "Was für Leistungen werden von Sozialdiakonischen Mitarbeitenden in Kirchgemeinden erbracht?" war viel spannender zu bearbeiten als ich mir dies anfänglich vorstellte. Das wenige Zahlenmaterial sagt mehr aus als ich erwartete. Vermutungen konnten bestätigt werden und im Vergleich von Zahlenmaterial konnten viele Schlüsse gezogen werden. Ein Vergleich von kirchlichen Dienstleistungen mit anderen Institutionen sollte nicht gescheut werden, auch wenn dies eventuell unangenehme Tatsachen offenbart.

9.2 Was ist Diakonie?

Eine Frage die mir schon lange wichtig ist, konnte ich durch das Messen der Leistungen klären. Als Schlussfolgerung meiner Arbeit bin ich überzeugt, dass das Wort Diakonie nicht mit Sozialer Arbeit gleichgesetzt werden darf.

In der evangelisch-reformierten Kirche sollten folgende drei Diakonie-Schwerpunkte unterschieden werden:

- Diakonie/ Theologie
- Diakonie/ Gemeindeaufbau
- Diakonie/Soziale Arbeit.

Sehr wahrscheinlich müsste auch der Begriff

- Diakonie/Administration

eingeführt werden, da immer mehr administrative Leitungsaufgaben in Kirchgemeinden durch Sozialdiakonische Mitarbeitende übernommen werden.

9.3 Soziale Arbeit in der Kirchgemeinde

Die professionelle Sozialarbeit macht in der Kirchgemeinde einen kleinen Teil der Diakonie aus. Bei den Veranstaltungen oder Gruppenarbeiten ist der Anteil an Sozialarbeit lediglich 19%.

Ein schwieriges Thema ist wohl die professionelle Sozialberatung, d.h. Einzelhilfe, in der Kirchgemeinde. Die Nachfrage der Bevölkerung nach Sozialberatungen oder sozialen Dienstleistungen von Kirchgemeinden ist eingebrochen. Grund dafür ist der Ausbau des Sozialstaates. Der Sozialstaat hat der beruflichen Sozialarbeit starke Entwicklungsmöglichkeiten geboten. Die von Berufsleuten erbrachte Sozialarbeit hat einen hohen Professionalisierungsstandard erreicht und wird voll oder teilweise durch staatliche Mittel finanziert. Die kirchliche Sozialarbeit hat an dieser Entwicklung nicht teilgenommen. Sie sieht sich deshalb heute einer sehr starken, qualitativ sehr gut arbeitenden Konkurrenz von Dienstleistern im Sozialwesen gegenüber.

Seit einiger Zeit spricht man von der Konkurrenz im Beratungswesen, sei es nun die Konkurrenz um Kundschaft oder um finanzielle Mittel. Daraus resultiert eine Fokussierung der einzelnen Beratungsstellen auf einzelne Arbeitsgebiete, d.h. durch eine Eingrenzung des Beratungsfeldes wird eine bessere Qualität der Beratungen erreicht, was wiederum die Nachfrage nach den Beratungen erhöht. Die Fokussierung auf einzelne Beratungsfragen kennen z.B. die Rechtsanwälte schon lange. So ist es üblich, dass man bei einer Ehescheidung keinen Rechtsanwalt für das Baurecht braucht und bei einem Bauentscheid, den man anfechten möchte, keinen Anwalt für das Erbrecht nimmt.

Die Beratungsstellen der Kirchgemeinden haben sich nicht auf wenige Beratungsfragen spezialisiert, d.h. sie haben sich nicht wie ihr Umfeld entwickelt. Zudem können sich die Sozialarbeiter/Sozialarbeiterinnen in Kirchgemeinden nicht auf ihre Beratungen konzentrieren, sondern müssen sich in allzu viele Aufgaben in der Kirchgemeinde verzetteln.

Es gibt bereits gute Möglichkeiten, die Einzelhilfe auch von der Kirche aus, aber ausserhalb der Kirchgemeinden, anzubieten. Sehr bewährt hat sich die Stiftung Kirchlicher Sozialdienst, Zürich. Diese Stelle ist über die Stadtgrenzen hinaus in Fachkreisen als gute Beratungsstelle bekannt. Auch diese Stelle hat es verstanden, sich auf Schwerpunkte in ihren Beratungen zu fokussieren.

In den Kirchgemeinden braucht es ganz dringend eine Neuausrichtung der beruflichen Sozialarbeit. Meiner Meinung nach müsste ein Fachgremium in Sozialer Arbeit mit der Ausarbeitung eines Konzeptvorschlages für die Soziale Arbeit in Kirchgemeinden beauftragt werden. Es wäre falsch, ein solcher Konzeptvorschlag in der Kirche selbst zu erarbeiten. Es braucht dazu unbedingt die unabhängige Aussensicht und nebst grossem Wissen über die aktuelle Sozialarbeit auch Managementwissen. Die Kernkompetenz der Kirche ist die Theologie und nicht die Soziale Arbeit, weshalb unbedingt Fachwissen in Sozialer Arbeit beigezogen werden müsste. Als Beispiel könnte für eine solche Abklärung und einen Konzeptvorschlag die Hochschule für Angewandte Wissenschaft Zürich, das Departement Soziale Arbeit, angefragt werden.

9.4 Organisation

In meiner Arbeit habe ich dargelegt, dass die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden nicht nur in einer sehr komplexen Organisation sondern auch in einer erwiesenermassen schwierigen Organisationsform arbeiten. Dies hat sich auch bei der Auswertung der Fragebogen gezeigt. 20% der Arbeitszeit der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden wird für die Organisation gebraucht, d.h. jede fünfte Stelle in der Diakonie ist nicht mit der Arbeit Diakonie beschäftigt sondern mit sich organisieren oder der Teilnahme an einer Unzahl von Sitzungen. Hier ist Sparpotential möglich.

Wenigstens ein Teil der Diakonie, nämlich die Diakonie/Soziale Arbeit, sollte in eine für die Sozialarbeit erträgliche Organisationsform gebracht werden. Die Soziale Arbeit in der Kirche sollte nicht nur inhaltlich, sondern auch organisatorisch reformiert werden. Auch hiezu sollte ein Fachgremium in Sozialer Arbeit Vorschläge ausarbeiten.

9.5 Gruppenarbeit/Soziokulturelle Animation

Die Kirche hat die allerbesten Ressourcen für die Gruppenarbeiten/Soziokulturellen Animation. Die vielen im 20. Jahrhundert gebauten Kirchgemeindehäuser sind heutzutage leider vielfach unternutzt, kosten aber im Unterhalt sehr viel. Eine Konzentration auf Veranstaltungen statt auf Einzelhilfe wäre durchaus sinnvoll.

Bei den kleinen und grossen Veranstaltungen haben sich drei Dinge gezeigt, die überdacht oder geändert werden sollten.

9.5.1 Reduktion der Veranstaltungen

Die Sozialdiakonischen Mitarbeitenden müssen zu viele Veranstaltungen durchführen oder bei einem Anlass mithelfen. Eine Reduktion der Veranstaltungen wäre wünschenswert. Die daraus entstehenden zeitlichen Kapazitäten könnten für eine Auswertung der Veranstaltungen und Einführung von Verbesserungen bei nachfolgenden Veranstaltungen genutzt werden.

9.5.2 Besseres Gleichgewicht bei den Veranstaltungen

Der Anteil der Veranstaltungen für den Gemeindeaufbau ist im Vergleich zu den Veranstaltungen im Bereich Diakonie/Theologie zu gross. Das Kerngeschäft der Kirche ist die Theologie und sollte auch so bei den Veranstaltungen gewichtet werden.

9.5.3 Evaluation

Für die eindrücklich vielen Veranstaltungen sollte es unbedingt eine Evaluation geben. Leider kann ich auf dieses Thema nicht eingehen, da das Thema "Veranstaltungen in Kirchgemeinden" wiederum das Ausmass einer Masterarbeit umfassen würde. Es liegt aber auch ausserhalb der Möglichkeit von einzelnen Kirchgemeinden, die kleinen und grossen Veranstaltungen zu evaluieren. Eine Evaluation der Veranstaltungen und ein Instrument für die Kirchgemeinden um ihre Veranstaltungen auszuwerten ist aber sehr nötig. Ohne Evaluation der Veranstaltungen kann nicht gesagt werden, was all die vielen - oftmals auch rein auf Aktivismus gerichteten und wenig sinnvollen - Veranstaltungen bewirken und was die Mitglieder überhaupt über die Veranstaltungen denken. Nach einer fundierten Evaluation wäre sicher viel Sparpotential bei Veranstaltungen möglich.

10 Nachwort und Dank

Als allererstes möchte ich dem Departement Soziale Arbeit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften zu ihrem Studiengang Sozialmanagement gratulieren. Es ist eine ganz tolle, interessante und für die Soziale Arbeit äusserst wichtige Ausbildung. Bei den ersten Vorlesungen glaubte ich, eine neue Fremdsprache lernen zu müssen. Die Fachausdrücke waren mir sehr fremd und unverständlich. Mit der Zeit füllten sich die Managementausdrücke mit Inhalt und wurden immer interessanter. In der Zwischenzeit habe ich gelernt, dass ein Tool kein Hammer ist, sondern z.B. ein Fragebogen wie ich ihn für meine Arbeit brauchte.

Sehr spannend war immer der Austausch unter den Studierenden. Es war eine Bereicherung zu sehen, was sie in ihren sozialen Institutionen verändern und bewegen konnten und was das angewandte Managementwissen bewirkte. Die Kolleginnen und Kollegen gaben mir manch guten Gedanken für meine Arbeit, wofür ich allen danke.

Einen herzlichen Dank auch der Landeskirche, die mir ermöglichte, den CAS Diakonie - Soziale Arbeit in der Kirche als Kirchenpflegerin zu besuchen. Der Austausch mit den vielen Sozialdiakonischen Mitarbeitenden während mehr als einem Jahr hat mich für die ganze Problematik des unendlich grossen Arbeitsgebietes und oftmals schwierigen Arbeitsfeldes sensibilisiert.

Ich bedanke mich an dieser Stelle bei den Sozialdiakonischen Mitarbeitenden die ihre Arbeit mit den Fragebogen erfasst haben und viel Zeit dafür aufwendeten. Durch ihre Mithilfe haben sie mir ermöglicht, die Arbeit über die Leistungen der Diakonie/Sozialen Arbeit zu schreiben. Den Einblick den sie mir in ihren Berufsalltag gaben, war für mich eine Bereicherung.

Ein besonderer Dank gilt Frau Elisabeth Bauer, Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft, Soziale Arbeit, die mich während der Masterarbeit begleitet und mit konstruktiven Feedbacks unterstützt hat.

Simona Meyer vom Atelier für "Drucksachen gestalten" an der EB Zürich half mir, die Tücken des PCs zu überwinden. Ich bin ihr sehr dankbar, dass sie mir an vielen Mittwochabenden geholfen hat, die Arbeit zu gestalten und etwas Farbe in die Masterthesis zu bringen.

Herzlichen Dank auch meinem Nachbar, Peter Schmeh, der mir das tolle Bildmaterial für die Arbeit zur Verfügung stellte.

Die Arbeit zu schreiben hat Spass gemacht und hat mir aufgezeigt, dass Leistungen zu messen ein sehr aussagekräftiges und spannendes Gebiet ist.

11 Erklärung

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Thalwil, 10. August 2009

Henriette Scheller

12 Literaturverzeichnis

- Bono, M.L. (2006). NPO Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Brack, R. (1994). Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit. Ein Beitrag zur Klärung der Arbeitsbelastung (3. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Brack, R., Geiser, K. (2009). Aktenführung in der Sozialarbeit. Vorschläge für die klientenbezogene Dokumentation als Beitrag zur Qualitätssicherung (4. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Burkhard, V. (2007). Soziale Arbeit in der Kirche. SozialAktuell, 12, 21 - 23.
- Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich. (2003). Gesetz über die evangelisch-reformierte Landeskirche vom 7. Juli 1963 (LS 181.11) und Kirchenordnung der evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich vom 2. Juli 1967 (LS 181.12). Zürich.
- Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich. (2005). Diakonie im Wandel. Werkstattbericht zur Situation und Zukunft der Diakonie. Kirchenpflege taggedung 2006. Zürich: Hausdruckerei Manfred Hüni.
- Fachstelle Sozialarbeit FASA. (2006). Leitbild der FASA. Rahmenvertrag 2003 - 2008. Aufgabenkatalog. Available: <http://www.kathbern/fasa.ch>.
- Hanns-Stephan, H. (2004). Diakonie Profil. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Heilsarmee. Available: <http://www.heilsarmee.at>.
- Jäger, A. (1992). Diakonische Unternehmenspolitik. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- International Federation of Social Workers (IFSW). (2005). Definition von Sozialarbeit. Available: <http://www.ifsw.org/p3800409.html>
- Kanton Zürich. (1981). Sozialhilfegesetz (SHG) (vom 14. Juni 1981). Zürich: Kantonale Drucksachen- und Materialzentrale.
- Kirchenrat der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. (2005). Kirchenpraxis. Egg/ZH: Fotorotar AG.
- Landert, Ch., Brägger, M. (2009). Verband der stadtzürcherischen evangelisch-reformierten Kirchgemeinden ("Stadtverband"). Aufnahme und Analyse des Ist-Zustandes im Auftrag der Reformkommission. Zürich: Eigendruck Landert > Partner.
- Lüssi, P. (2001). Systemische Sozialarbeit. Praktisches Lehrbuch der Sozialberatung (5. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.

- Malik, F. (2006). Führen Leiten Leben. Frankfurt. New York: Campus Verlag.
- Neyer, B. (2006). Strategie um Gottes Willen. Strategieentwicklung in Kirchgemeinden. Unveröff. Masterthesis, Fachhochschule Zürich, Hochschule für Soziale Arbeit.
- Pastoralamt des Bistums Basel. (2000). Pfarreisozialdienste, Aufgaben, Integration, Selbstverständnis. Eine empirische Studie bei Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern im Bistum Basel. Solothurn: Pastoralamt des Bistums Basel.
- Patzten, M. (1997). Führung von evangelisch-reformierten Kirchgemeinden. Betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente in ethisch--theologischer Perspektive. Bern: Haupt Verlag.
- Pfarrverein des Kantons Zürich.(o.J). Berufsbild Pfarrer/PfarrerIn. Zürich: Hausdruckerei der Ev.-ref. Landeskirche.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). Das neue St.Galler-Management-Modell (2. durchges. Aufl). Bern: Haupt Verlag.
- Sander, G., Bauer, E. (2006). Kursunterlagen NDK Organisationsberatung und -entwicklung. Perspektiven in Organisationen. (25./26. Oktober und 2. November 2006). Fachhochschule Zürich, Hochschule für Soziale Arbeit.
- Sander, G., Bauer, E. (2006). Strategieentwicklung kurz und klar. Fachhochschule Zürich, Schule für Soziale Arbeit (Hrsg.). Bern: Haupt Verlag.
- Sozialamt des Kantons Zürich. (2005). Sozialbericht Kanton Zürich. Ergebnisse der Schweizerischen Sozialhilfestatistik. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Stiftung Kirchlicher Sozialdienst Zürich. (o.J.). Jahresbericht 2008. Pfäffikon ZH: Kolbgrafik.
- Schweizerisches Arbeiterhilfswerk SAH Zürich. (2009). impuls-treffpunkt, Beratung für Erwerbslose. Jahresbericht 2008. Zürich: Eigendruck.
- Wendt, W.R. (1990). Geschichte der sozialen Arbeit. Von der Aufklärung bis zu den Alternativen und darüber hinaus. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- ZAG-SDM Zürcher Arbeitsgemeinschaft der Sozial-Diakonischen Mitarbeitenden. (o.J.). Sozial-Diakonin/Sozial-Diakon. Berufsbild. Zürich: Hausdruckerei der Evangelisch-reformierten Landeskirche.

Tages- und Wochenzeitungen

- hof. (15. Mai 2009) Die Sozialhilfequote ist leicht zurückgegangen. Neue Zürcher Zeitung, 111, S.13.
- Friedli, D. (17. April 2009) Bund verärgert Spitäler mit Sterberaten. Tages-Anzeiger, S. 3.

Meier, M. (6. April 2009). Reformierte Kirche baut Pfarrstellen ab .Tages-Anzeiger, S.17.

Müller, A. (17. Mai 2009). Herr Blocher kann sich mit 68 gar nicht bewerben. SonntagsZeitung, S. 53.

Niederer, A. (8. April 2009). Es ist wichtig, zwei gute Zugänge zum Menschen zu haben. Neue Zürcher Zeitung, Nr. 82, S.11.

rom. Bern. (17.April 2009). Qualität kann auch Quantität heissen. Neue Zürcher Zeitung, Nr. 88, S.13.

fur. (13. November 2007). Kanton will mehr Sozialarbeiter an Schulen. Neue Zürcher Zeitung, Internationale Ausgabe.

13 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Silhouetten	3
Abbildung 2	Grundstruktur der Organisation einer Kirchgemeinde	10
Abbildung 3	Soziale Brennpunkte	11
Abbildung 4	Ausbildungshintergrund der Sozialdiakonischen Mitarbeitenden	14
Abbildung 5	Bevölkerung der Stadt Zürich	17
Abbildung 6	Spitex Planung	20
Abbildung 7	Die Diakonie muss viele Verluste hinnehmen	21
Abbildung 8	Schweiz Copyshop	23
Abbildung 9	Schweiz Kirchenmesse 2006	32
Abbildung 10	Graphische Darstellung der Einzelhilfe	34
Abbildung 11	Leitungsfunktionen bei Veranstaltungen	35
Abbildung 12	Graphische Darstellung der Funktion bei der Gemeinwesenarbeit	36
Abbildung 13	Schätzung der Arbeitszeit pro Arbeitsgebiet	37
Abbildung 14	impuls-treffpunkt SAH Zürich, Jahresbericht 2008	41
Abbildung 15	Veranstaltungen graphisch dargestellt	44
Abbildung 16	Sitzungsraum über einer Galerie	47
Abbildung 17	Swot-Analyse	49

14 Anhang

Fragebogen

Fragebogen
Leistungen von Diakonie/Sozialer Arbeit in der Kirchgemeinde

Mitgliederzahl der Kirchgemeinde	
Stellenprozente: Sozialdiakonie gesamthft	
Stellenprozente: eigene Anstellung	
Stellenprozente Pfarrstellen	
Anzahl Freiwillige (ungefähr)	

A. Einzelhilfe

A. 1 Besprechungen	Messung während einer Woche Woche vom
bei sozialen Problemen	
bei psychischen Problemen	
bei Familienproblemen	
-	
Seelsorge	
- Krankenbesuche	
- Trauer- und Sterbebegleitung	
- Strassengespräche	
-	
-	
Kurzinterventionen	
- Passantenhilfe	
-	
mit Freiwilligen	

A. 2 Erbringung von Dienstleistungen	Messung während einer Woche Woche vom ...
Finanzen	
Schuldensanierung	
Budgetberatung	
Geldvermittlung	
Abklärung Sozialversicherungen	
Steuererklärungen	
-	
Vermittlung von Arbeiten und Beschäftigungen	
Vermittlung Unterkünfte, Wohnungen, Heimplätze	
Vermittlung Dienstleistung Dritter, z.B. Spitexdienste, Pro Senectute, Pro Juventute	
Gewinnung von neuen Freiwilligen	
Einsatz von Freiwilligen in neue Aufgabe	

B. Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeiten

Messung: 2. Januar bis 29. Mai 2009

B.1 Kleine Veranstaltungen (bis max. 29 Personen)

z.B. Jugendarbeit, Treffpunkt für spezielle Gruppen,
Erwerbslose, Trauergruppen, Selbsthilfegruppen, Jobbörse

B.1 Kleine Veranstaltung	Besucherzahl	Anzahl Veranstaltungen
Hauptleitung/Organisation - - -		
Teilleitung/Mitgestaltung - - -		
Mitarbeit - - -		

B.2 Grosse Veranstaltungen (ab 30 Personen)

Begegnungsmöglichkeiten für Bevölkerung, z.B. Bazar, Kerzenziehen,
Freiwilligentreffen, Mittagstische, Feste, Jugendevents, Altersnachmittage

B.2 Grosse Veranstaltung	Ungefähre Besucherzahl	Anzahl Veranstaltungen
Hauptleitung/Organisation - - -		
Teilleitung/Mitgestaltung - - -		
Mitarbeit - - -		

C. Gemeinwesenarbeit

Messung: 2. Januar bis 29. Mai 2009

z.B. Analyse sozialer Bedürfnisse, Tendenzen und Entwicklungen des Gemeinwesens, Gemeindeaufbau, Vernetzungsarbeit

C. Gemeinwesenarbeit	Anzahl Sitzungen	Thema
Leitung einer Fachgruppe - -		
Teilleitung in Fachgruppe - -		
Mitarbeit in Fachgruppe -	-	-
Kontakt mit Ausländergruppe		

D. Organisation und Koordination der Arbeit

Besprechungen interne Organisation und Koordination von Arbeiten/Anlässen
(z.B. mit Pfarrpersonen, Sigrüst)

Bitte Aufzählung:

-
-
-

E. Anderes

z.B. Ferienwochen, Lager

Bitte Aufzählung:

-
-
-

F. Schätzung der Arbeitszeit pro Arbeitsgebiet

Die Administration zu den einzelnen Bereichen soll den verschiedenen Kategorien zugeteilt werden, z.B. Einzelhilfe auch die anfallende Administration für dieses Gebiet (wie Telefone, Briefe schreiben, Abklärungen, Weg zu Haus- und Heimbefuchen etc.)

A. Einzelhilfe Arbeitszeit	% der gesamten
B. Soziokulturelle Animation/Gruppenarbeiten.....		% der gesamten
C. Gemeinwesenarbeit Arbeitszeit	% der gesamten
D. Organisation und Koordination der Arbeit Arbeitszeit	% der gesamten
E. Anderes Arbeitszeit	% der gesamten

Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen ist in die drei klassischen Arbeitsgebiete der Sozialarbeit aufgeteilt: in Einzelhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit. Zudem ist eine Sparte E aufgeführt, damit Arbeiten, die in einer Kirchgemeinde eine Spezialität sind, z.B. Pädagogik, Unterricht, ebenfalls notiert werden können.

A. Einzelhilfe

Die Erfassung der Einzelhilfe basiert vor allem auf dem Buch "Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit" von Ruth Brack (Verlag Paul Haupt Bern. Stuttgart . Wien, 3. überarbeitete Auflage, 1994, Buch vergriffen).

Ruth Brack schreibt in ihrem Buch auf Seite 90: "Aufgrund bisheriger Erfahrungen versprechen vor allem die beiden Ansätze "Zahl der Besprechungen" und "Zahl der Dienstleistungen" qualitativ die besten Ergebnisse." Für den Fragebogen wurden deshalb die beiden Indikatoren Besprechungen und Dienstleistungen gewählt.

B. Gruppenarbeit, Soziokulturelle Animation

Für die Messung der Gruppenarbeiten schlage ich die gleiche Messung vor, wie sie die Gemeinschaftszentren in Zürich vornehmen (Definition Indikatoren Soziokultur ab 2003 und Definition, Dez. 02/KUO). Im Gegensatz zu den Gemeinschaftszentren wird die Trennung zwischen kleinen und grossen Veranstaltungen nicht bei 49/50 Personen gemacht, sondern für die Kirchgemeinden bei 29/30 Personen. Der Grund dafür ist, dass in Kirchgemeinden ein Gottesdienst eindeutig als eine grosse Veranstaltung verstanden wird, auch wenn man von der Planung her nicht wie bei Gemeinschaftszentren mit 50 Besuchern rechnen kann.

C. Gemeinwesenarbeit

Ruth Brack schreibt in ihrem Buch "Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit" auf Seite 17:

"Immer noch fehlen weitgehend Grundlagen für Gemeinwesenprojekte und für andere Tätigkeiten (z.B. Arbeit mit Freiwilligen und Selbsthilfegruppen, Begleitung von Wohngemeinschaften, Jugendhausarbeit u.ä.). Wir sind aber überzeugt, dass Berechnungen in solchen noch "unerforschten" Tätigkeitsgebieten anhand des hier vorgestellten Instrumentariums ebenfalls relativ einfach durchgeführt werden könnten - und dass dafür die Zeit eigentlich gekommen scheint."

Der Fragebogen ist für eine erste Messung der Gemeinwesenarbeit in Kirchgemeinden erst einfach ausgestaltet, kann nach einem ersten Erproben durch sozialdiakonische Mitarbeitende in Kirchgemeinden aber ergänzt und verbessert werden.

D. Organisation und Koordination der Arbeit

Dieser Abschnitt beinhaltet keine direkten Leistungen an die Gesellschaft, sondern ist eine indirekte Leistung an die Kirchgemeinde. Diese Kategorie wurde auf Wunsch von sozialdiakonischen Mitarbeitenden in den Fragebogen aufgenommen. Es handelt sich dabei um Aufgaben, die zwar arbeitsintensiv sind, aber keine Wirkung nach aussen zeigen. In diese Kategorie gehörte z.B. die Leitung eines Gemeinde- oder Mitarbeiterkonvents.

E. Anderes

Es gibt Arbeiten in Kirchgemeinden die zeitaufwändig sind aber nicht in die drei Kategorien A - C passen, z.B. ganze Ferienwochen, Gemeindereisen, Lager. Unter E müssten die speziellen Leistungen einzeln aufgeschrieben werden.

F. Schätzung der Arbeitszeit pro Arbeitsgebiet

Die verschiedenen Arbeitsgebiete sollen zeitlich geschätzt werden.

Definition Indikatoren Gruppenarbeiten/Soziokulturelle Animation

Veranstaltungen in einer Kirchgemeinde können sehr gut verglichen werden mit Veranstaltungen in Gemeinschaftszentren. Ein Vergleich der Soziokulturellen Animation zwischen Gemeinschaftszentren und Kirchgemeinden wäre interessant und möglich. Ich schlage deshalb die Zählmethode der Gemeinschaftszentren der Stadt Zürich mit einer Ausnahme vor. Für die Kirchgemeinden wird der Schnitt bei kleinen und grossen Veranstaltungen bei 29/30 Personen gemacht und nicht bei 49/50 wie bei den Gemeinschaftszentren. Die Veranstaltungen werden wie folgt gezählt:

Anzahl kleine Veranstaltungen

Als kleine Veranstaltung gelten Veranstaltungen die geplant und durchgeführt wurden und für die in der Planung bzw. Vorbereitungsphase maximal 29 Teilnehmende erwartet werden. Die effektive Anzahl Teilnehmende spielt für die Zuteilung keine Rolle. Als kleine Veranstaltungen gelten Ereignisse, die bis maximal einen halben Tag dauern. Ein- oder mehrtägige kleine Veranstaltungen werden nach Anzahl der halben Tage gezählt. Nicht gezählt werden Veranstaltungen, die zwar geplant, aber nicht durchgeführt werden.

Beispiel 1:

Es wird eine Veranstaltung geplant, bei der mit 25 Teilnehmenden gerechnet wird. Effektiv nehmen 35 Personen an der Veranstaltung teil. Gezählt wird die Veranstaltung als kleine Veranstaltung.

Beispiel 2:

Es wird ein Kurs angeboten mit maximal 12 Teilnehmenden, der zweimal pro Monat stattfindet. Dies ergibt 2 kleine Veranstaltungen.

Beispiel 3:

Es wird eine Veranstaltung von 8 - 17 Uhr für 20 Personen durchgeführt. Dies ergibt 2 kleine Veranstaltungen.

Anzahl grosse Veranstaltungen

Als grosse Veranstaltungen gelten Veranstaltungen, die geplant und durchgeführt wurden und für die in der Planung bzw. Vorbereitungsphase mehr als 30 Personen erwartet wurden. Die effektive Anzahl Teilnehmende spielt für die Zuteilung keine Rolle. Alle grossen Veranstaltungen werden pro Veranstaltung als 1 Veranstaltung gezählt, unabhängig von ihrer Dauer. Grosse Veranstaltungen, die länger als einen Tag dauern, werden ebenfalls als 1 Veranstaltung gezählt. Nicht gezählt werden Veranstaltungen, die zwar geplant, aber nicht durchgeführt wurden.

Beispiel 1:

Es wird eine Veranstaltung geplant, für die 50 Personen erwartet werden. Effektiv nehmen nur 25 Personen an der Veranstaltung teil. Gezählt wird die Veranstaltung als grosse Veranstaltung.

Beispiel 2:

Es wird eine Veranstaltung durchgeführt, die von Freitagabend bis Sonntagmittag dauert und an der insgesamt 150 Personen erwartet werden. Gezählt wird 1 Veranstaltung.